

## Nouvelles orientations en relations du travail

Centre des dirigeants d'entreprises

Volume 33, numéro 2, 1978

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/028869ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/028869ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Centre des dirigeants d'entreprises (1978). Nouvelles orientations en relations du travail. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 33(2), 296–331.  
<https://doi.org/10.7202/028869ar>

Résumé de l'article

Le Centre des Dirigeants d'entreprise est un mouvement formé de cadres supérieurs oeuvrant dans les grandes ainsi que les petites et moyennes entreprises au Québec. Au mois de février 1978, il adoptait cette prise de position.

# INFORMATIONS

## NOUVELLES ORIENTATIONS EN RELATIONS DU TRAVAIL

CENTRE DES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE

*Le Centre des Dirigeants d'entreprise est un mouvement formé de cadres supérieurs œuvrant dans les grandes ainsi que les petites et moyennes entreprises au Québec. Au mois de février 1978, il adoptait cette prise de position.*

### LES RELATIONS DU TRAVAIL: UN OBSTACLE MAJEUR AU PROGRÈS

La plupart des grandes réformes et des projets d'envergure réalisés ou abordés au Québec depuis quinze ans ont été considérablement ralentis ou entravés sérieusement par des conflits du travail. Qu'il s'agisse de l'éducation, du développement de la Baie James, des installations olympiques, ou des négociations au sein de l'un ou l'autre des organismes d'État, la fonction publique et para-publique a connu et connaît encore sa large part de problèmes. Dans le secteur privé, où le cas de l'industrie de la construction est notoire, des affrontements multiples ont eu lieu, accompagnés souvent de manifestations d'agressivité et de violence.

### LES RÈGLES DU JEU IGNORÉES

Les spécialistes de l'administration du personnel constatent que l'entreprise a perdu l'initiative dans l'orientation des relations avec ses employés, que l'application de la législation du travail se heurte à des résistances de plus en plus fréquentes de la part des syndicats.

Les règles du jeu traditionnelles fonctionnent de moins en moins: le débats attenants aux négociations ou au règlement des griefs donnent lieu à des pauses-café extraordinaires, à «des séances d'étude», à «des épidémies» aussi mystérieuses que spontanées. Les appels adressés aux employés de la fonction publique, en 1972 par les leaders du front commun, constituaient un défi ouvert à l'Assemblée Nationale et avaient pour but déclaré de «casser le régime». Même si sa stratégie fut plus souple, le front commun de 1976 a exprimé des exigences et adopté des tactiques dilatoires qui ont poussé le régime et la population à la limite de leur tolérance.

### DE LA CONTESTATION AU MÉPRIS DES LOIS

Le centre de la contestation s'étend rapidement de la tête à la base du syndicalisme, comme en témoignent les nombreuses récusations, par des assemblées de travailleurs, des projets d'ententes endossés par leurs propres représentants. Loin d'être limité au secteur privé, ce phénomène atteint même

les couches de la fonction publique dispensant des services essentiels. C'est ainsi que des corps de policiers et de pompiers sont passés rapidement du désaveu de leurs porte-parole à des grèves sauvages, accompagnées parfois d'actes illégaux et même criminels d'origine troublante: conflagration inexplicable à Montréal (1974); utilisation des véhicules et équipements publics par des policiers municipaux pour des fins de harcèlement de la population, à Montréal (automne 1975), à Chicoutimi et à Sherbrooke (printemps 1976). En nombre croissant, les employeurs demandent au gouvernement de faire respecter les lois avec fermeté, d'abord dans le secteur public, et d'amender celles qui sont périmées afin de les rendre plus efficaces.

### LE CHAMPIONNAT DES GRÈVES

Cette situation est évidemment le lot commun des pays occidentaux. Mais elle atteint, au Canada, une gravité exceptionnelle, comme en fait foi le tableau suivant.

**TABLEAU 1**

**Nombre de jours de travail perdus par 1,000 salariés**

**1969-1972 — Moyenne annuelle**

<i>Suède</i>	<i>U.S.A.</i>	<i>France</i>	<i>Allemagne</i>	<i>Italie</i>	<i>Pays-Bas</i>	<i>Belgique</i>	<i>G.-B.</i>	<i>Canada</i>
74	648	190	74	1,682	34	265	968	1,724

Sources: Rapport Sudreau — 1975 et The Gazette — 25 mars 1975

Selon certains analystes, c'est l'Italie, et non le Canada, qui se classerait en tête de liste, au chapitre des grèves, parmi les pays occidentaux.

Faute d'études approfondies dans une matière aussi vitale, il n'est pas facile d'établir un lien direct entre ces statistiques et le comportement des partenaires sociaux dans chacun des pays en cause. Le CDE ne prétend pas combler ce vide, mais certaines observations s'imposent.

### L'EUROPE

En Europe, les relations patronales-syndicales ont atteint la phase socio-politique plus tôt qu'en Amérique du Nord. On y a connu, depuis 1920 particulièrement, des conflits très sérieux qui se sont soldés par des ajustements sociaux ou politiques d'importance majeure, constituant souvent des réformes radicales du régime libéral: adoption de mesures sociales diverses, émergence de partis ouvriers ou socialistes puissants, prise du pouvoir par ces mêmes partis (France, Suède, Grande-Bretagne...), application de certaines formules de concertation, permanentes ou provisoires, comme par exemple en Suède et en Allemagne et, plus récemment, en France sous la poussée du gouvernement. Et l'on sait que le Marché Commun procède à des tentatives de coordination des politiques de ses membres dans le domaine du travail.

Quelles qu'en soient les motivations — expérience plus ancienne des conflits et de leurs conséquences, nécessité de recourir au compromis, solidarité due à la guerre et aux exigences de la reconstruction — les réformes européennes, si elles sont loin de mettre un terme à l'affrontement, ont parfois conduit à des périodes de détente prolongées, à des manifestations évidentes de solidarité et de maturité de la part des partenaires sociaux. Dans

quelques pays, à tout le moins, et sur une base plus ou moins formelle, syndicats et patronat savent dépasser la défense stricte de leurs intérêts et adapter leur comportement aux exigences d'objectifs communautaires considérés comme prioritaires. C'est ainsi que la Suède et l'Allemagne de l'Ouest, utilisant des approches différentes, ont connu l'une et l'autre de longues périodes de paix industrielle qui ont favorisé de façon remarquable leur développement économique. Il faut noter, cependant, que ces solutions ne constituent nullement une consécration du conservatisme et du statu quo. Au cours de 1976, l'Allemagne étendait considérablement le régime de participation des travailleurs aux conseils d'administration des entreprises. Et la Suède songeait récemment (été 1976) à imposer aux entreprises l'obligation de soumettre au syndicat tout projet affectant leurs orientations ainsi que les conditions d'emploi et de travail.

### LES ÉTATS-UNIS

Ces expériences ont soulevé certes la curiosité de l'Amérique du Nord, mais n'y ont pas suscité l'adoption de méthodes semblables. Il semble que les aspects politiques des réformes européennes en matière de relations patronales-ouvrières soulèvent chez les hommes d'affaires américains peu d'enthousiasme. En règle générale, ils n'admettent pas qu'on mette en cause la validité d'un régime qui, à leurs yeux, a fait la preuve de sa supériorité. Le grand syndicalisme et les critiques les plus influents de la société américaine se gardent généralement d'ébranler les bases des institutions ou de préconiser des réformes de structures ambitieuses. Le premier compte sur le mécanisme de la convention collective pour assurer graduellement un partage de plus en plus équitable des revenus; les critiques du type Nader se bornent, quant à eux, à réclamer des correctifs administratifs et juridiques susceptibles d'assurer une protection plus adéquate des intérêts des citoyens-consommateurs.

Pragmatique et généreux à la fois, le patronat américain fait surtout porter ses efforts sur la réforme interne de l'entreprise. Les États-Unis battent la marche dans l'application de la sociologie et des sciences du comportement à la réalité du travail, et le souci d'innovation s'y manifeste avec un dynamisme incessant<sup>1</sup>.

Selon Bert Metzger, président de Profit Sharing Research Foundation, il existait aux États-Unis en 1973, 250,000 plans de partage des profits dans autant d'entreprises employant au total 10 millions de personnes. La reprise 1975-77 s'accompagne également de nombreuses initiatives ayant pour but de faciliter l'acquisition, par les employés, d'actions de l'entreprise où ils travaillent.

Ce sont là autant d'exemples d'une évolution importante vers certaines formes de capitalisme démocratique. Alliées à d'autres caractéristiques, tels le niveau de vie et la fameuse mobilité sociale américaine, ces initiatives contribuent à réconcilier avec le système une proportion considérable des travailleurs et de l'opinion publique du pays.

---

<sup>1</sup> « L'ensemble des techniques modernes de gestion, de l'analyse des postes de travail à la recherche opérationnelle, de l'étude du marché à la sociologie industrielle (sont) toutes venues d'Amérique. » Octave GÉLINIER: *Morale de l'entreprise et destin de la nation*, p. 158.

Mais cette sécurité relative dans laquelle croît et évolue le capitalisme, aux États-Unis, n'empêche pas de se produire des accidents de parcours parfois très sérieux. Vers la fin des années '60, l'état et la ville de New-York ont été marqués par une série de grèves illégales et tenaces déclenchées par des syndicats de la fonction publique. Avec sa lucidité coutumière, Walter Lippman faisait alors, en substance, la réflexion suivante: les optimistes se réconfortent à la pensée qu'en pareilles circonstances on peut toujours, à la limite, faire appel à l'armée. Mais si l'armée ne marchait pas? Il faut bien constater, ajoutait-il, que notre société ne possède pas les mécanismes susceptibles de fournir des solutions adéquates aux défis nouveaux que lui pose l'évolution en cours. »

Faisant écho à ce jugement, certains représentants prestigieux du monde des affaires et des universités, réunis à New York au cours d'un colloque du Conference Board en avril 1973, déploraient l'absence de mécanismes, dont l'un permettrait au patronat de formuler des politiques d'ensemble, et dont le second pourrait servir de lieu de rassemblement aux « social partners » dans le choix des priorités collectives et des moyens de les réaliser. C'était parler de planification, projet qui vient d'être relancé sur une base plus ambitieuse sous l'impulsion du sénateur Humphrey et du professeur Leontieff. Rien ne permet de croire, cependant, que les hommes d'affaires américains soient en voie de se rallier à un programme structuré d'action collective. La majorité d'entre eux estiment vraisemblablement qu'une telle planification constituerait une entrave sérieuse à leur propre liberté et au progrès de la nation. Mais, comme le démontrent les exemples de participation mentionnés ci-dessus, ils sont nombreux à poser des gestes concrets pour accroître le sentiment d'appartenance des travailleurs à l'endroit de l'entreprise et du régime. C'est une attitude que le patronat canadien aurait avantage à adopter, car elle contribue directement à la paix industrielle et au maintien du sens du travail et des responsabilités, sans lesquels l'entreprise et le régime lui-même perdraient une part importante de leur efficacité et de leur crédibilité.

## LE CANADA

Ces considérations sur la situation des États-Unis n'expliquent nullement les raisons pour lesquelles le Canada occupe la tête du peloton occidental pour le nombre de journées perdues à cause des grèves, ni le fait qu'il atteigne dans cette course, un taux 2.6 fois plus élevé que celui de son voisin du Sud. Il a pourtant importé des États-Unis une forme d'entreprise et la manière de la diriger, un modèle de syndicalisme, des méthodes de négociation et jusqu'à certaines pièces importantes de sa législation du travail. Tout compte fait, cependant, il a importé beaucoup plus que des formules et des notions: il a importé, pour une part, des entreprises qui constituent la concentration prédominante de ses structures économiques; et, d'autre part, un style de syndicalisme qui, même s'il se nationalise rapidement, n'a pas toujours été à l'abri des influences sinon des tutelles étrangères. On peut se poser la question: le Canada a-t-il ouvert trop largement ses portes à l'influence américaine, au risque de compromettre l'indépendance de ses centres de décision et son aptitude à faire des choix autonomes, basés sur les intérêts de sa population et fondés sur une vue du monde qui ne lui soit pas imposée de l'extérieur?

## L'EMPRISE ÉTRANGÈRE ET SES RETOMBÉES

Avant de tirer des conclusions prématurées sur les aspects pernicieux de la présence étrangère, surtout américaine, il convient de faire des distinctions élémentaires. Le Canada a besoin d'entreprises qui puissent contribuer à son expansion, même si leurs propriétaires ne sont pas des Canadiens, à la condition qu'elles sachent, en s'introduisant sur son territoire, épouser le caractère canadien et se soumettre de bonne foi à la souveraineté canadienne, en un mot, s'intégrer pleinement au milieu sociologique et culturel du pays. Nombre d'entre elles adoptent spontanément une telle attitude. Mais il en existe d'autres pour lesquelles le Canada n'est rien de plus qu'une réserve de matières premières ou un marché de consommation; elles sont alors télécommandées comme des succursales par la maison-mère, qui leur fournit souvent, avec leur direction supérieure, une feuille de route rigide, toute la recherche nécessaire et parfois même, en matière de relations patronales-ouvrières, un catéchisme insolite aux yeux des Canadiens.

La stratégie syndicale d'opposition systématique comporte sa propre logique et s'alimente de ses propres victoires. Elle a trouvé un champ d'application particulièrement favorable dans la fonction publique où la concentration des effectifs et la nature des services lui assurent une force de frappe à peu près irrésistible. Au-delà de leurs conflits avec l'État-employeur, on peut s'interroger sur les motifs profonds qui incitent les syndicats canadiens de fonctionnaires à recourir à la grève avec une régularité aussi systématique. Il n'est pas impossible que l'absence d'un sentiment national, d'une cause nationale commune, provoque l'éclatement des bases de la solidarité qui devrait réunir les divers éléments d'une nation. Si tel est le cas, le Canada serait à la merci de ses parties composantes, dont les objectifs irréconciliables ne pourraient conduire qu'à sa désintégration, à moins qu'on y introduise des sources nouvelles de cohérence.

### *Effets nocifs de la dépendance*

Ces comportements de certaines entreprises étrangères ne manquent pas d'engendrer dans la population des sentiments de scepticisme à l'endroit des préoccupations « nationales » de leurs auteurs, sentiments qui s'expriment d'ailleurs de plusieurs sources. Ils ne fournissent pas une explication complète de l'acuité du phénomène des grèves au Canada. Cependant, et même s'il s'agit de cas d'espèce, ils sont assez fréquents pour constituer un problème sérieux et pour fournir de graves motifs d'insatisfaction à l'endroit du régime, considéré par plusieurs comme un mécanisme d'écramage fonctionnant au profit des étrangers. Quand les solidarités naturelles ne peuvent s'exercer en toute liberté, une société se trouve exposée à des difficultés particulières, à des réactions impulsives et en apparence illogiques de la part de certains groupes de citoyens. La prédominance excessive des étrangers sur le destin du pays fournit peut-être une explication de la faiblesse du sentiment national chez les Canadiens, mais aussi de la fréquence du recours à la grève. Celle-ci serait alors, aux yeux des travailleurs, le plus sûr moyen de faire échec à l'emprise étrangère, de s'assurer une part de justice et d'affirmer leur autonomie. Mais il s'agit d'une arme à double tranchant qui peut affecter durement les intérêts de ceux qui s'en servent et du pays lui-même.

## LE QUÉBEC

Les conditions qui prévalent au Canada se retrouvent avec une intensité encore plus vive au Québec, où elles servent incontestablement d'aliment au militantisme des centrales syndicales. Celles-ci adoptent facilement une allure agressive et contestataire, portant leur action sur le plan social et parfois politique autant que sur le plan économique. Leur opposition au régime et aux institutions incite certains de leurs dirigeants à employer un langage et des tactiques teintés d'extrémisme, dans lesquels des observateurs reconnaissent parfois l'esprit et des méthodes empruntées au marxisme<sup>2</sup>. Dans certaines entreprises, on a repéré la présence de personnages énigmatiques qui semblent avoir pour premier objectif de ralentir l'efficacité des opérations et de susciter des conflits entre la direction et le personnel.

Ces tiraillements ne manquent pas d'exercer sur les rapports du travail une influence néfaste. Dans un pays qui se distingue déjà par l'intensité du phénomène des grèves, le Québec se classait, en 1976, au premier rang des provinces canadiennes et maintient sa place, à toutes fins pratiques, pour les six premiers mois de 1977, comme l'indique le tableau 2, extrait de la Gazette du Travail des mois d'avril et octobre 1977.

Mais au-delà de la grève, c'est tout le climat du travail qui se détériore et affecte la qualité des rapports entre l'entreprise et les travailleurs. Au Québec, comme dans l'ensemble du pays, la productivité est en perte de vitesse dans plusieurs industries importantes, alors qu'aux États-Unis elle affiche des gains substantiels, surtout depuis l'automne 1975. Si elle devait durer, cette disparité entraînerait des conséquences désastreuses sur la production et sur l'emploi, déjà compromis par la hausse rapide des coûts de main-d'œuvre canadiens comparativement à ceux des États-Unis. Les salaires canadiens dépassent déjà largement les salaires américains dans plusieurs secteurs importants, tels les papeteries, le textile, les appareils électriques, la construction, etc. Et les conditions de travail privilégiées dont jouissent les employés de la fonction publique constituent une incitation additionnelle à la hausse des rémunérations dans l'entreprise privée.

## L'INSTABILITÉ ENGENDRE L'INQUIÉTUDE

Dans toutes les parties de la province, des employeurs constatent que leurs relations avec le personnel présentent des difficultés croissantes et estiment que les comportements syndicaux deviennent un obstacle majeur à la croissance économique. Ces jugements sont souvent inspirés par une impatience compréhensible devant les nouvelles mentalités et la modification radicale des règles du jeu par la partie syndicale. Mais ils reflètent l'opinion d'une part substantielle du patronat. Alertées par ce glissement incessant, sinon vers le désordre, du moins vers l'instabilité, certaines grandes entreprises s'interrogent sur le bien-fondé de décisions récentes comportant l'investissement de sommes très importantes dans l'économie du Québec. Le citoyen s'alarme, car il est incapable de s'expliquer le passage d'un milieu connu et qui s'estompé, à celui qui se constitue si péniblement sous ses yeux. Soumis aux dé-

<sup>2</sup> Voir l'article dans lequel Marie-Claire DRAINVILLE, ancienne vice-présidente de l'Alliance des Professeurs de Montréal, décrit les formes de manipulation imposées aux membres de la CEQ durant les assemblées syndicales. (*Le Devoir*, 28 juin, 1976).

clarations et aux politiques contradictoires des agents économiques, témoin des insuffisances de l'intervention de l'État, il s'inquiète de son propre avenir dans une société dont les contours sont de plus en plus imprécis.

**TABLEAU 2**

**Grèves et lock-out, janvier-décembre 1976 par circonscription administrative (Chiffres provisoires)**

Circonscription administrative	Jours-hommes perdus (Janv.-déc.)
Terre-Neuve	126,050
Île-du-Prince-Édouard	28,230
Nouvelle-Écosse	193,080
Nouveau-Brunswick	241,840
Québec	5,514,020
Ontario	1,637,680
Manitoba	99,920
Saskatchewan	136,730
Alberta	110,020
Colombie-Britannique	1,472,200
<b>TOTAL — PROVINCES</b>	<b>9,559,770</b>

**Grèves et lock-out, janvier-juin 1977 par circonscription administrative (Chiffres provisoires)**

Circonscription administrative	Jours-hommes Perdus (Janv.-juin)
Terre-Neuve	115,710
Île-du-Prince-Édouard	0
Nouvelle-Écosse	2,240
Nouveau-Brunswick	9,550
Québec	870,770
Ontario	424,960
Manitoba	18,010
Saskatchewan	22,640
Alberta	31,380
Colombie-Britannique	63,560
Yukon & Territoires du Nord-Ouest	0
<b>TOTAL-PROVINCES</b>	<b>1,558,820</b>

*La Gazette du Travail* — avril 1977 — Ministère du Travail du Canada

*La Gazette du Travail* — Octobre 1977 — Ministère du Travail du Canada



En fait, la société actuelle contient toute une série de paradoxes et de contradictions. La hausse des revenus semble ne servir qu'à aiguïser les appétits, chacun considérant le chèque de paye du voisin comme l'objectif à atteindre ou à dépasser quelle que soit la situation de l'emploi; la diminution des horaires, au lieu de mousser l'ardeur au travail, se traduit souvent par une indifférence croissante à l'endroit de la tâche; il n'est jusqu'au développement urbain, généralement considéré comme source et condition du progrès, qui ne soit accompagné d'un coût économique et social exorbitant. Et ce ne sont là que quelques aspects d'une crise des valeurs qui ne peut trouver de solution dans des recherches strictement quantitatives ou dans un retour pur et simple aux lois du marché.

### LA CRITIQUE DE L'ENTREPRISE

Dans l'analyse de ces phénomènes, l'homme moyen, grâce aux progrès de l'éducation et de l'information, a dépassé le stade du fatalisme, sans être parvenu nécessairement à une objectivité totale. Il recherche des causes et attribue des responsabilités. Et parmi les premiers coupables, il lui arrive de désigner l'entreprise. Celle-ci étant à la base même du régime économique, elle est une cible toute désignée pour les critiques même les plus absolues. Pourtant, ses états de service justifieraient un jugement aussi nuancé que celui que l'on porte sur les autres institutions. Personne ne songerait à nier toute validité au syndicalisme parce que certains de ses représentants adoptent des attitudes contestables. Étant dirigée par des hommes, l'entreprise ne peut prétendre à la perfection et le présent document a précisément pour but de proposer des moyens d'en améliorer le fonctionnement. Mais il serait injuste de lui attribuer la responsabilité de toutes les difficultés que nous connaissons. La réalité est différente.

### LES DÉFICIENCES DE L'ÉTAT ET DU SYNDICALISME

En effet, la société est moulée par d'autres influences que celles du monde des affaires, notamment par l'action de l'État et celle du syndicalisme. Selon des sondages effectués au cours de 1976 et de 1977, la confiance de la population dans ces deux institutions serait plus faible que celle que l'on témoigne à l'entreprise. Si l'on s'en tient à ces jugements, on ne saurait donc raisonnablement imputer au seul patronat privé la responsabilité d'une situation qui serait le résultat des comportements de tous les partenaires sociaux.

Malgré des initiatives très importantes dans certains domaines — telles l'éducation, les affaires sociales — les gouvernements n'ont pas réussi à formuler des politiques globales, appuyées sur des objectifs convergents et une hiérarchie des valeurs qui puissent constituer des points de ralliement pour les principaux agents et pour une majorité des citoyens. Redoutable en toutes circonstances, cette déficience politique l'est doublement pour des gouvernements démocratiques, obligés de compter sur un consensus raisonnable au milieu d'une multitude d'opinions divergentes et chargés d'assurer, avec les évolutions nécessaires, une stabilité minimale des institutions et un rythme convenable de la croissance. Dans la poursuite de tâches aussi redoutables, l'État se heurte à deux dangers qu'il parvient difficilement à éviter: celui qui consiste à sacrifier les solutions de long terme aux exigences du moment; et la tentation de se substituer aux agents libres plutôt que de leur faciliter,

par l'incitation et au besoin par les pressions nécessaires, l'exercice de leurs responsabilités. La centralisation des négociations dans le domaine de l'éducation, en 1967, qui semblait répondre aux besoins de l'heure, est marquée par ces deux erreurs; elle a mis en branle un processus dont les conséquences souvent néfastes pèsent et pèseront longtemps sur tout le Québec. Les nombreuses interventions gouvernementales dans le secteur névralgique de la construction ont échoué pendant des années, par défaut d'une vision suffisamment large et parce qu'on a refusé trop longtemps de lancer aux parties les défis appropriés.

Le syndicalisme, quant à lui, tout en se réclamant d'une philosophie d'inspiration généreuse, maintient cependant sans broncher son attitude de revendication qui comporte une large part d'intérêt et d'égoïsme de groupe, un opportunisme et des méthodes d'action pour le moins ambiguës. Sans mettre en doute la valeur du rôle social et même économique du syndicalisme, on peut s'interroger sur la sagesse d'une démarche qui l'incite à refuser sa participation aux réformes désirables de l'entreprise et des institutions communautaires, et sur le bien-fondé d'une intransigeance et d'une volonté de puissance qui aboutissent parfois à des déséquilibres graves. Car une société complexe et fragile comme la nôtre ne peut supporter sans dommages majeurs les tensions que lui impose l'attitude des syndicats.

#### DES TENTATIVES DE RAPPROCHEMENT

Il faut porter au crédit du gouvernement fédéral ses efforts persistants pour amener les parties à assumer le contrôle volontaire des prix et des salaires. On le sait, les grands syndicats canadiens et québécois refusaient absolument en août 1977, comme ils l'avaient fait avant la création de la commission de lutte à l'inflation, d'assumer toute responsabilité dans ce domaine.

Il a semblé, par ailleurs, que le gouvernement du Québec serait plus heureux dans l'application d'une politique de concertation. Le sommet économique de mai 1977 s'est terminé dans un climat de détente modérée, auquel tous les participants n'avaient pas contribué également, et dont le principal mérite revenait certes au gouvernement. Malheureusement, sa rigidité à l'égard des opposants à sa politique linguistique a déçu profondément nombre de dirigeants d'entreprise. Et la loi 45, malgré des efforts sérieux de conciliation, a approfondi davantage le fossé qui sépare le syndicalisme et le patronat.

#### POUR SORTIR DU CERCLE VICIEUX

L'isolement croissant des agents économiques, leur repliement sur eux-mêmes et sur leur propre conception de l'intérêt général, réduisent considérablement l'aptitude de la nation à définir et à réaliser ses objectifs prioritaires. Le Canada et le Québec, ensemble et chacun séparément, sont tiraillés par des tendances opposées et ne parviennent pas à prendre pied sur des positions économiques et sociales fermes. Sûrement, un rétablissement s'impose, qui ne peut être du seul ressort de l'État. Le patronat et le syndicalisme devront y participer, sous peine de contribuer, par leur indifférence, à la dégradation du milieu.

*L'expérience des autres et les pressions de l'avenir*

Le Québec est engagé depuis une quinzaine d'années dans des luttes socio-économiques et idéologiques qui ressemblent étrangement à celles qui ont ébranlé la plupart des pays européens au cours du dernier demi-siècle. Or, plusieurs de ces pays ont réussi mieux que d'autres à surmonter leurs difficultés les plus graves, à dépasser leurs antagonismes les plus virulents et à adopter un *modus vivendi* convenable. En Allemagne de l'Ouest, en Suisse, aux Pays-Bas, en Scandinavie, le rapprochement s'est effectué, soit à l'initiative des parties, soit à celle du gouvernement. Dans tous les cas, le pacte reposait sur la reconnaissance de certaines évidences ou de certains principes :

- improductivité de l'affrontement comme base des relations entre partenaires sociaux ;
- priorité des objectifs de la nation sur les stratégies de négociation ;
- responsabilité première des parties dans le règlement et la prévention des conflits, et rôle subsidiaire de la législation ;
- aptitude au compromis, fondée sur le respect des mandats respectifs des parties.

Aucun des modèles auxquels il est fait ici allusion ne pourrait s'appliquer tel quel dans le contexte nord-américain. Mais nous pourrions adopter avec avantage les principes qui les sous-tendent car ils sont le résultat d'expériences parfois très douloureuses que nous devrions nous efforcer d'éviter à tout prix. On sait, par exemple, que la Suède a connu une longue période de conflits très graves avant de mettre au point le système qui lui a procuré pendant plusieurs décennies la paix industrielle et un développement remarquable.

Le durcissement des rapports du travail, grave en soi, survient de plus dans une période où les fondements traditionnels du régime occidental se trouvent sérieusement remis en cause par le débat sur la crise de la croissance. Ce débat place la population devant le dilemme suivant :

- si elle en vient à la conclusion que l'usure des ressources naturelles et la détérioration de la qualité de l'existence requièrent des rajustements majeurs du régime, elle sera amenée à imposer des directions nouvelles au développement économique, social, technologique ; à l'utilisation des ressources financières ; au rôle des individus, des groupes, des gouvernements, dans un contexte où nos conceptions du progrès et de la production seraient profondément modifiées ;
- si la population choisit, au contraire, de maintenir ses exigences et ses privilèges et de s'attacher à la hausse du niveau de vie, elle devra réaliser que ces objectifs ne lui seront pas accordés gratuitement et que leur réalisation passe par le travail, la discipline, la productivité, peut-être même, pendant un certain temps, par une bonne mesure d'austérité.

**UNE RESPONSABILITÉ DU PATRONAT**

En vertu de ses états de service, l'entreprise privée doit être sauvegardée, même si une part considérable des avantages (aussi bien que des déficiences) du régime actuel sont attribuables à l'intervention de l'État et à celle du syndicalisme. L'un des intérêts majeurs de l'entreprise privée est de

constituer, dans un monde marqué par une concentration excessive des centres de décision et des groupements humains, le seul grand modèle de décentralisation effective des unités de production. Elle offre, de ce fait, un potentiel irremplaçable pour le perfectionnement de la démocratie.

Mais cette autonomie des entreprises particulières ne les exempte pas de l'obligation de se rallier autour de leurs structures de représentation et d'adopter des programmes communs qui tiennent compte des exigences légitimes de la société. Cet effort de lucidité, nul ne peut l'exercer à leur place.

#### DES INITIATIVES PATRONALES

Les politiques patronales devraient tendre à corriger les points de friction les plus névralgiques, et se manifester par :

- le renouvellement des rapports du travail dans l'entreprise ;
- l'élaboration de politiques économiques et sociales cohérentes ;
- des initiatives ayant pour but d'identifier des zones de collaboration qui puissent permettre aux partenaires sociaux d'effectuer des rapprochements autour de projets communs ; même modestes au début, de tels projets pourraient couvrir des champs d'intérêts de plus en plus vastes.

#### RENOUVELLEMENT DE L'ENTREPRISE

Le CDE estime que l'entreprise particulière, l'unité de production, est le point de départ nécessaire de toute réforme sérieuse. C'est là que s'établissent, à travers le coude-à-coude quotidien, les styles de relations qui moulent les mentalités selon la qualité plus ou moins élevée de leur contenu, de même que les contacts homme-tâche qui, selon leur nature, conduisent à une plus grande libération ou à un plus grand asservissement.

On le sait, les effets du climat de travail sur l'esprit de l'homme se répercutent bien au-delà de l'usine ou du bureau. Elles se prolongent dans la vie familiale, l'éducation des enfants, le jugement de l'individu sur la société. Indiscutablement, le climat de travail contribue à conférer au syndicat local un caractère soit objectif, soit passionnel, à alimenter le ton et même la nature de ses revendications. On peut affirmer que le syndicat local exprime généralement, parfois d'une manière brutale, les réactions conscientes et inconscientes des travailleurs au climat qui règne dans une entreprise. Il suffit de savoir que la fonction des centrales syndicales est d'organiser la défense et la représentation des syndicats locaux et de leurs milliers de membres pour mesurer la portée, sur le milieu socio-politique, du style de gestion et des méthodes d'administration du personnel appliqués dans les entreprises. En somme, on a peut-être le syndicalisme qu'on mérite. Ce qui serait déjà une excellente raison d'examiner lucidement la situation qui prévaut dans chacune des entreprises.

#### L'ENTREPRISE: PLAQUE TOURNANTE DU RENOUVEAU

Tout assouplissement sérieux du régime actuel doit donc passer par le renouvellement de l'entreprise. Une telle exigence constitue un défi énorme pour l'ensemble du patronat. Il faut en être conscient, ainsi que du fait que toutes les entreprises ne peuvent procéder au même rythme dans l'application du changement. Mais les nombreuses innovations en cours, et même quelques

réussites spectaculaires dans le domaine de la gestion du personnel, pourraient être l'amorce d'un mouvement de réforme substantiel, susceptible de conférer dans des délais convenables un haut degré de maturité et d'objectivité aux relations patronales-ouvrières.

En effet, certaines expériences ont établi de façon concluante la possibilité :

- de réaliser, entre la direction et les travailleurs, des accords solides sur les objectifs de l'entreprise et sur les moyens de les atteindre ;
- de réduire considérablement les coûts de surveillance et d'exploitation et d'en effectuer le partage équitable entre les divers responsables ;
- de modifier la base des relations entre la direction et le syndicat local et d'instaurer un climat de collaboration de plus en plus positif.

Il suffirait sans doute de quelques centaines d'expériences semblables pour conférer un ton positif aux relations du travail. C'est une chance qu'il ne faut pas laisser passer. Mais il faut répéter qu'il appartient aux hommes d'affaires de prendre, chacun dans son propre milieu, l'initiative d'une telle réforme même, selon maints spécialistes, si leurs employés n'en expriment pas le désir ouvertement. En agissant de leur propre volonté, les employeurs établiront des relations plus confiantes avec leur personnel ; ils pourront s'assurer que l'orientation des changements est conforme aux besoins de l'entreprise et du personnel, plutôt que d'être inspirée par des interventions extérieures n'ayant aucun rapport avec la réalité.

## L'AUTORITÉ

L'autorité est aujourd'hui contestée de cent façons : à cause des personnes ou des fonctions qui en sont investies, des institutions qu'elle représente, des tâches qu'elle impose et qui en sont l'illustration concrète aux yeux des travailleurs. Loin d'être limitée au personnel d'exécution, la résistance ou l'insatisfaction gagne les échelons supérieurs et constitue une dimension importante du malaise des cadres et des contremaîtres.

L'autorité n'étant pas un caprice des dirigeants du secteur privé, le discrédit dont elle souffre se répand dans toutes les institutions publiques, religieuses et même syndicales. S'il se manifeste parfois dans l'entreprise avec une aigreur particulière, c'est sans doute parce qu'on peut y faire plus facilement le rapprochement entre les contraintes imposées par la recherche du rendement et du profit — qui en est la justification — et dont la répartition relève de la direction. Mais le rejet de l'autorité se répand rapidement dans le secteur public où il pourrait être motivé par le fait que les travailleurs ne détiennent, sur l'orientation de leur propre tâche, qu'une influence négligeable : empêchés de faire un usage constructif de leur autonomie et d'un jugement affiné par l'éducation, ils réagiraient en mettant en échec un système indifférent à leur dignité et à leur liberté.

L'autorité n'en reste pas moins, sous tous les régimes, un outil indispensable à la prise de décision et à l'action. Ce n'est pas tant son principe qui est en cause, que la façon dont elle est utilisée. Cette distinction est d'une importance capitale. Elle permet :

- de juger plus objectivement les motifs réels de comportements syndicaux considérés comme des défis au système, alors qu'ils peuvent n'exprimer

- qu'une juste réaction d'impatience devant des conditions de travail aliénantes;
- de souligner le prix que les travailleurs attachent à leur tâche, à l'exercice de leur initiative et de leur sens des responsabilités;
  - de rappeler que, dans le domaine de l'administration du personnel, le choix des objectifs et des méthodes relève d'abord de l'entreprise et qu'aucune amélioration n'y est possible contre le gré de ses dirigeants.

Ces facteurs devraient permettre de considérer plus objectivement le concept d'autorité et le sens des réformes auxquelles il devient impérieux de procéder. On a trop longtemps considéré l'autorité comme un privilège indivisible qui confère à ses détenteurs un droit absolu sur l'orientation des ressources humaines et matérielles de l'entreprise. Selon cette vue autocratique de l'administration, la description des tâches n'impliquerait aucune mesure de partage, mais l'obligation d'exécuter aveuglément un mandat étroitement défini.

Cette formule présente deux déficiences majeures. Celle d'abord de n'offrir aucune garantie de la supériorité économique des méthodes et des choix adoptés; et celle de soumettre les hommes à un régime de production qui laisse rarement place à l'expression et au développement de leurs ressources personnelles. Ces déficiences, qui sont indiscutablement parmi les causes les plus importantes de l'insatisfaction des travailleurs, existent dans une forte proportion des milliers d'unités de travail où se retrouve quotidiennement la population active, celle précisément qui alimente les diverses formes de la revendication syndicale.

#### *La délégation de l'autorité*

De toute évidence, la révision du concept d'autorité est le plus important et le premier pas à franchir. Il n'est pas question, dans l'esprit de ce rapport, de co-gestion ou de modification des structures de l'entreprise, par exemple sous la forme d'une représentation syndicale au sein du conseil d'administration. Ces sujets, d'ailleurs, n'entrent généralement pas dans le champ de revendication des syndicats québécois, portés davantage à provoquer le régime qu'à le modifier de l'intérieur.

Mais il est essentiel que les hommes d'affaires, avant de se laisser entraîner dans des tractations stériles, s'appliquent à promouvoir des changements qualitatifs ayant pour but d'améliorer la nature des relations entre niveaux hiérarchiques, de mettre à contribution les ressources humaines inemployés mais disponibles, afin de les faire concourir au succès de l'ensemble et au progrès des individus. Cette démarche initiale, en plus de se situer au cœur du problème, permet d'éviter les débats idéologiques et juridiques et de se prêter à des interventions directes et immédiates sur les comportements, c'est-à-dire, sur la nature des rapports entre les hommes, l'argument d'autorité faisant place graduellement à la discussion objective et à la solution des problèmes.

La délégation de l'autorité doit dépasser, dans son contenu concret, les expériences souvent parcimonieuses qui, sous le couvert de cours de formation et d'exercices théoriques, cachent une hésitation invincible devant le changement ou le souci de ne rien changer aux habitudes traditionnelles. Il faut se méfier, également, du procédé qui consiste à élargir prudemment le cercle des

privilegiés dans l'intention plus ou moins avouée de renforcer la discipline ou d'isoler l'opposition. Chacune de ces mesures conserve sa valeur si elle se situe dans un projet de décentralisation, orienté vers une participation étendue délibérément jusqu'à la base de l'entreprise. On voit même, à l'analyse de certaines expériences, que la méthode la plus favorable à l'épanouissement des hommes en même temps qu'à l'accroissement de la productivité peut consister, pour l'entreprise de taille moyenne notamment, à introduire le processus de participation à partir de la base et à ajuster le rôle des cadres aux exigences de cette politique. Mais l'adoption de demi-mesures visant à donner le change aux cadres, à la main-d'œuvre ou à l'ensemble du personnel, ne sert qu'à envenimer la situation et à intensifier les conflits.

De toute façon, la délégation de l'autorité ne sera utile que si elle est accompagnée de responsabilités réelles correspondant au niveau hiérarchique concerné. Il ne peut s'agir uniquement des responsabilités de commandement, qui revêtent une signification tout-à-fait particulière, mais, dans une large mesure, d'une liberté de choix plus ou moins étendue à l'égard des objectifs des équipes de production ou des unités de travail, des moyens d'atteindre ces objectifs, incluant même le rythme d'exécution et la répartition des tâches. Très concrètement, il faut faire en sorte que les travailleurs puissent s'évader du complexe autorité-soumission-frustration, pour accéder à une ambiance qui fasse appel à leur créativité, à leur intelligence et à leur initiative<sup>3</sup>.

Ces dispositions ont pour conséquence :

- de substituer, à la monotonie et au sentiment d'inutilité liés à la répétition de gestes mécaniques et à l'obéissance passive, la satisfaction que procurent des choix autonomes ;
- de mettre fin à l'attente paralysante ou au recours perpétuel aux décisions des supérieurs, d'encourager et de multiplier les contributions individuelles à l'enrichissement collectif<sup>4</sup>.

#### LA PRODUCTIVITÉ : SOUS-PRODUIT DU PARTAGE DE L'AUTORITÉ

Mais il ne faudrait pas se méprendre. L'accroissement de la productivité ne peut d'aucune façon constituer le motif unique d'une réforme de l'autorité. Celle-ci doit être inspirée également par la volonté nette d'établir dans les relations du travail une plus grande part de justice et d'objectivité ; de fournir aux travailleurs de tout rang la possibilité de développer au maximum leurs virtualités ; d'introduire le souci et le sens du partage — des difficultés comme des compensations — et une solidarité progressive fondée sur les résultats des efforts communs. Quand cette mentalité commencera de se manifester, la productivité suivra ; mais ce serait une maladresse que d'en faire le seul but de l'opération. Il faut se rappeler que l'entreprise a souvent, au nom de la productivité, fait des choix ou adopté des méthodes qui constituaient, aux yeux

<sup>3</sup> Pehr G. GYLLENHAMMAR : « How Volvo adapts work to people. » *Harvard Business Review*, juillet-août 1977. M. Gyllenhammar est président de Volvo.

<sup>4</sup> « You can't delegate if you reserve the right to approve decisions beforehand ». *Fortune*, octobre 1976, p. 182.

des travailleurs, des humiliations cuisantes ou des dénis de justice. La direction devra faire preuve qu'elle attache une importance réelle à la promotion des hommes, par exemple en s'attaquant à certains des problèmes les plus aigus du travail, telles la sécurité d'emploi et même la contribution de l'entreprise à une politique de plein emploi.

#### AUTORITÉ ET PARTICIPATION

La participation n'est pas l'abandon mais un réaménagement de l'autorité. Au lieu d'être dominatrice et intraitable, celle-ci s'exerce désormais sous la forme d'incitations à l'action cohérente, à l'imagination, à la débrouillardise. La discipline ne repose plus sur l'arbitraire et sur l'infailibilité présumée et toujours contestable des supérieurs, mais sur la valeur de décisions ayant donné lieu aux consultations appropriées. Les déviations n'apparaissent plus comme des marques d'insubordination ou d'incompétence mais comme des erreurs de parcours, sujettes à révision et à correction.

Dans un tel système, l'autorité conserve, même si elle s'est largement décentralisée, ses droits fondamentaux qui sont l'envers de ses obligations intransmissibles: maintien de l'efficacité, responsabilités d'arbitrage, choix ultime des objectifs généraux. Car, même si tous ces sujets se prêtent théoriquement à la participation, l'entreprise ne peut fonctionner à coups de référendums et de sondages. Des divergences et des déficiences exigeront le recours occasionnel à l'autorité supérieure. Mais chacun de ces ajustements devrait être considéré comme une occasion d'améliorer l'apport des individus et le fonctionnement de l'ensemble de l'organisation.

Les cadres seront alors appelés à jouer un rôle différent, axé surtout sur la formation, l'animation et l'évaluation. Leurs fonctions consisteront davantage à encourager et à guider la créativité des employés qu'à transmettre des décisions et à tenir une sèche comptabilité des rendements. Et puisqu'un contrôle s'avère nécessaire pour établir la concordance des résultats avec les prévisions, il demeure essentiel d'en communiquer les données aux employés eux-mêmes qui, avec un entraînement approprié, sauront en dégager les conclusions et les faire servir à de nouveaux progrès.

#### LA PARTICIPATION A-T-ELLE DES LIMITES ?

Appliquée honnêtement et efficacement, la participation fera rapidement la preuve de sa validité, en termes de satisfaction pour les travailleurs aussi bien que de résultats concrets. Ils ne manqueront pas d'y prendre goût, de chercher à élargir constamment le champ ouvert à leur capacité d'innovation et à leur initiative.

De telles réactions, confirmées par des expériences précises, renferment des perspectives très encourageantes sur les possibilités de la participation. Mais elles soulèvent une inconnue: jusqu'où se développera, ou faut-il laisser se développer l'autonomie des individus et des équipes de travail? À cette question, des entreprises engagées dans ce genre de réforme font la réponse suivante: la participation se nourrit de ses propres succès. Dès qu'ils ont pu toucher du doigt les avantages qu'elle procure, les employés développent une volonté de rendement et des disponibilités étonnantes qui se reflètent d'une manière positive sur le climat de travail et sur la rentabilité de l'en-



treprise. Cependant, la participation porte son dynamisme propre auquel on peut assigner des étapes successives mais dont il est impossible de prévoir les aboutissements lointains.

On ne peut donc rejeter l'hypothèse que la participation évolue, après une phase de collaboration intense, vers des réclamations touchant par exemple aux structures de l'entreprise, au partage des profits. Devant des perspectives semblables, les dirigeants engagés dans des expériences concrètes ne s'effraient pas, estimant que leur principale préoccupation doit consister à démontrer par les faits que la convergence des volontés, une fois mise en mouvement, rehausse continuellement le degré de satisfaction attaché au travail et resserre les liens entre l'entreprise et ceux qui y œuvrent. Il suffit de consulter les nombreuses monographies réalisées aux États-Unis, en Europe et ici même au Canada, pour constater que le partage de l'autorité et le partage des profits, qui peut en être une conséquence, loin de sonner le glas de l'entreprise privée, indiquent la voie d'une expansion considérable et d'une faveur inattendue de l'entreprise auprès des travailleurs et de la population.

#### LE BON VIEUX TEMPS EST RÉVOLU

Dans le domaine du travail, le Québec vit, à une fréquence de plus en plus serrée, des situations pour le moins inquiétantes auxquelles on parvient encore à trouver de pénibles et provisoires solutions, en espérant après chaque crise que les choses reprendront «leur cours normal». Le cours normal des choses nous porte vers l'avenir et non vers le passé. Faute d'intervenir à temps, de définir et d'effectuer ses propres réformes à un rythme suffisamment rapide pour produire un impact sérieux sur la réalité quotidienne du travail, l'entreprise s'expose à voir la contestation dépasser les limites du tolérable et à devoir se soumettre à des conditions inconciliables avec le maintien de ses libertés.

Le premier souci des hommes d'affaires devrait consister à mobiliser les ressources de l'entreprise dans une vaste opération de démocratisation interne des unités de production. S'ils savent utiliser des méthodes éprouvées, ils parviendront à donner une allure positive aux relations du travail et, sans doute, à changer le caractère même de la revendication. Celle-ci, en effet, s'attaque à l'entreprise considérée comme la source de tous les maux et comme fonctionnant au seul profit d'une classe privilégiée. La riposte ne réside ni dans le silence et l'inaction, ni dans des déclarations tapageuses sur les vertus du régime, mais dans la démonstration que les avantages offerts par l'entreprise — autonomie personnelle plus ou moins étendue, compensations matérielles correspondantes — sont accessibles à tous ceux qui sont disposés à contribuer de bonne foi à sa croissance. Il est de plus en plus évident que le salut de l'entreprise exige avant tout une décentralisation réelle de l'autorité et des responsabilités, de saines politiques de participation. Formule simple en apparence, mais qui suppose une révision préalable et parfois radicale de certaines mentalités et attitudes encore trop répandues dans le monde patronal.

De toute évidence, ce ne sont ni les gouvernements, ni les syndicats qui feront l'avenir de l'entreprise. Dans un article consacré à la participation aux États-Unis, Max Ways, après avoir cité de nombreux exemples du

genre d'initiatives qui ont permis aux hommes d'affaires américains d'accroître à la fois la productivité et la satisfaction au travail, observe: «The U.S. is in the vanguard of the kind of participation that occurs naturally and organically through the evolution of the economic system. This movement owes nothing to political intervention and little to labor union pressure».<sup>5</sup>

#### LA GESTION: POINT DE RENCONTRE DES ASPECTS ÉCONOMIQUES, SOCIAUX ET HUMAINS DE L'ENTREPRISE

Le CDE s'est maintes fois élevé contre la division arbitraire que l'on fait couramment entre objectifs économiques et objectifs sociaux. En conférant une nette priorité à l'économique, en faisant porter la plus grande partie de ses efforts sur le facteur rentabilité, l'entrepreneur a laissé s'accumuler un nombre croissant de problèmes humains et sociaux qui devaient provoquer, outre l'émergence et le développement du syndicalisme, l'intervention de plus en plus fréquente de l'État dans le champ des initiatives privées.

Quand on oublie que l'élargissement très rapide du rôle de l'État lui a souvent été imposé à l'origine par des situations qui devenaient intolérables, on se condamne à poser, sur le jeu des institutions et sur les réformes désirables, des jugements très superficiels. Dans la perspective des relations du travail entendues au sens très large, la somme des responsabilités de l'État n'est que l'agrégat des devoirs non assumés par les partenaires eux-mêmes. Il est donc vain de réclamer plus de liberté pour l'entreprise, tant et aussi longtemps que celle-ci n'aura pas démontré son aptitude à résoudre et surtout à prévenir les conflits qu'elle engendre. Faute d'agir vigoureusement dans ce sens, elle laisserait s'accréditer dans l'opinion publique l'impression que le patronat serait indifférent aux problèmes humains et à la qualité de la vie et qu'il appartiendrait au seul gouvernement de faire régner l'ordre et la justice dans les entreprises et dans le milieu.

Une réaction patronale est d'autant plus urgente que les gouvernements fédéral et provincial démontrent de plus en plus ouvertement leur volonté d'adopter des mesures ayant précisément pour but d'assurer le respect des dimensions humaines et sociales du travail. La même réflexion s'applique à certaines attitudes désinvoltes des centrales syndicales: leur refus de se compromettre à l'égard de la productivité qui est pourtant un facteur évident de progrès; ou encore leur recours de plus en plus fréquent à la provocation et à l'illégalité.

Ces déficiences des parties ont des conséquences graves que l'État est impuissant à enrayer, car les sources de conflits se situent hors de sa portée, c'est-à-dire au sein des entreprises, dans la nature même des rapports qui existent entre la direction et les travailleurs. On l'a affirmé avec raison, on ne résout pas les questions de bonne foi et de mentalités à coups de législation.

Il ne serait pas réaliste par ailleurs, d'espérer que les syndicats fassent les premiers pas vers l'assainissement des relations du travail. Les centrales ont un rôle de revendication, un rôle «politique» qui leur interdit de prendre

<sup>5</sup> Max WAYS: «The American kind of Worker Participation,» *Fortune*, octobre 1976.

pareille initiative. Et si le syndicat local peut réagir de façon plus ou moins adulte et positive à une situation donnée, ce n'est pas à lui qu'il appartient d'établir les règles du jeu. Cette responsabilité échoit aux dirigeants d'entreprise qui, seuls, ont la possibilité de proposer tel ou tel style de management et d'entraîner les travailleurs dans la voie de la participation.

Le monde des affaires ne peut certes prétendre imposer une ligne de conduite aux syndicats. Il ne s'agit pas d'imposer, mais de proposer un dialogue. Il peut y parvenir en formulant et en appliquant des politiques qui répondent à ses propres besoins et à ceux des divers milieux sur lesquels il exerce une influence évidente et dont il lui est désormais impossible de faire abstraction. De telles politiques doivent s'inspirer d'un souci de justice mais aussi de réalisme. Sans prétendre à une perfection irréalisable, c'est dans la mesure où elles répondront convenablement et par des gestes concrets aux attentes raisonnables de tous les intéressés qu'elles contribueront au progrès de l'entreprise et à un climat social tolérable.

La première politique à proposer aux hommes d'affaires serait sans doute *d'adopter une conception de la gestion qui sache rallier dans une même démarche les objectifs économiques de l'entreprise, les intérêts de ses employés et ceux du milieu dans lequel elle exerce ses activités.*

Cette conception de la gestion inspire déjà à des degrés divers l'orientation de maintes entreprises. Mais la méfiance à l'égard des hommes et la prudence à l'égard du changement étant souvent des caractéristiques dominantes des administrateurs, l'évolution des mentalités, des attitudes et des modes de gestion est trop lente pour constituer la preuve d'une volonté sérieuse de changement et pour servir de frein efficace à l'emprise de l'État et à la contestation du régime.

Alors qu'une volonté de réforme clairement exprimée et délibérément exécutée aurait pour effet de vaincre l'ambiguïté et les hésitations qui entourent certaines innovations dont on reconnaît le bien-fondé mais qu'on ajourne indéfiniment, sous le prétexte qu'une générosité mal avisée pourrait compromettre la stabilité économique de l'entreprise. À l'analyse, on découvrirait peut-être que cette attitude est motivée

- par l'illusion tenace qu'il est plus facile et plus productif de diriger d'en haut que d'assurer AVEC les employés les conditions de la croissance;
- par le scepticisme des employeurs à l'égard des syndicats, considérés comme indignes de confiance et incapables d'adopter une vue objective des situations complexes auxquelles l'entreprise doit faire face;
- par la préoccupation peut-être excessive accordée aux objectifs économiques, alors que la cause principale des conflits majeurs est le plus souvent d'ordre social.

Ces attitudes, empreintes d'un conservatisme évident, sont courantes dans les milieux patronaux, astreints plus que d'autres à traduire les données les plus diverses sous forme de chiffres et plus exposés, de ce fait, à se résigner à une vue fataliste et mécaniste de la société qui incite à appliquer le critère de rentabilité indistinctement aux hommes et aux objets.

Si la loi peut sanctionner les comportements, elle est impuissante à modifier les mentalités qui président au choix de tel ou tel mode de gestion: c'est une responsabilité et un privilège réservés aux dirigeants de chaque en-

treprise. Cette responsabilité leur impose l'obligation morale de la concevoir non plus uniquement comme une unité de production, mais comme une cellule de base de la société, vouée à l'établissement d'une co-responsabilité effective à l'endroit des aspects quantitatifs et qualitatifs du travail et de la production.

## L'ENTREPRISE ET L'ÉCONOMIQUE

Toutefois, et en dépit des distinctions parfois très subtiles auxquelles on peut se livrer sur le sujet, le rôle de l'entreprise est d'abord économique. Elle a pour mission de créer ou de fournir les produits et services nécessaires à la subsistance de la population et à l'amélioration des conditions de vie. Mettre en doute la qualité de ces biens et services, c'est s'interroger sur la façon dont l'entreprise accomplit sa mission; mais l'analyse et la critique, aussi légitimes soient-elles, ne peuvent rien changer au fait que la mission fondamentale de l'entreprise est d'assurer l'existence matérielle des hommes.

C'est là une réalité qui s'applique aussi bien dans les pays socialistes que dans les pays occidentaux. Les conditions dans lesquelles opèrent les entreprises varient énormément selon le régime politique où elles sont situées. Et on peut raisonnablement affirmer que les libertés dont jouit l'entreprise privée lui permettent de maintenir son avance sur l'entreprise socialiste. Mais à l'Est comme à l'Ouest, le rôle de l'entreprise est de servir les intérêts matériels de la population.

De cette évidence, il faut dégager la conséquence logique: la mission économique de l'entreprise constitue pour ceux qui la dirigent, à titre personnel ou par délégation de pouvoir, une responsabilité communautaire de première importance. Ils ont le devoir de l'administrer, d'agencer l'utilisation de ses ressources et d'orienter sa production en tenant compte de cette dimension, que l'attention des citoyens ne leur permet d'ailleurs plus d'ignorer.

Cette vigilance, qui est la raison d'être des groupes de consommateurs, se fera de plus en plus pressante. De leur côté, les syndicats affirment non sans raison qu'on ne saurait leur reprocher de faire des demandes exagérées tant que les employeurs ne leur fourniront pas les renseignements pertinents sur leur situation financière.

Il entre dans ces réclamations et ce nouvel intérêt à l'endroit du rôle économique de l'entreprise une part considérable de simplification. Mais aussi une part de lucidité qui peut servir les hommes d'affaires de bonne foi. La science de la gestion n'est pas encore et ne sera probablement jamais une science exacte, car l'entreprise est le point de rencontre d'une multitude de courants divers et souvent imprévisibles; et il n'est pas toujours possible, par exemple, de dégager des états financiers des orientations valables, même pour le court terme. Mais parce que la mission première de l'entreprise est économique, et parce que tous les hommes sont tributaires de l'économie, les dirigeants d'entreprise sont appelés à vivre dans une maison de verre.

## L'ENTREPRISE ET LA STABILITÉ DE LA CROISSANCE

Mais cette contrainte, qui leur impose une discipline plus exigeante, est peut-être pour les hommes d'affaires une chance inespérée en ce qu'elle leur fournit l'occasion de démontrer l'utilité sociale de leur rôle et de mobiliser les travailleurs dans un effort collectif pour accroître la productivité. En effet,

s'ils savent accepter comme un défi l'intérêt et même la surveillance de la population, ils chercheront à perfectionner constamment la qualité des produits qu'ils mettent en circulation: une clientèle attentive est le plus sûr facteur de progrès.

On peut appliquer le même raisonnement au problème soulevé par les demandes syndicales concernant l'information sur la situation financière de l'entreprise. Mais la solution est plus complexe et plus incertaine, car elle implique le syndicat. En matière de négociation, la prudence est une précaution nécessaire mais le refus systématique de jouer cartes sur table est une cause majeure de mésentente. Il est donc nécessaire en principe de fournir aux représentants syndicaux les renseignements précis qui leur permettront d'ajuster leurs demandes aux ressources de l'employeur. Mais on ne peut compter sur un tel geste pour rétablir miraculeusement la confiance entre des adversaires agressivement dressés les uns contre les autres. Il ne produira les effets escomptés que si ces derniers se sont manifestés leur bonne foi mutuelle de façon consistante et se sont entraînés à aborder leurs relations avec l'objectivité requise pour atténuer une des principales oppositions qui les divisent: d'une part, la nécessité où se trouve l'entreprise de planifier ses revenus et dépenses sur une période de plusieurs années, et, d'autre part, le désir des travailleurs de se procurer une augmentation immédiate de leur niveau de vie. Faute de trouver des solutions à ce problème, des industries entières doivent porter des coûts de main-d'œuvre excessifs; les entreprises, surtout les PME, qui ne peuvent accumuler un fonds de roulement suffisant sont forcées de retarder le renouvellement de leurs équipements ou d'autres investissements importants. Quand de telles conditions se produisent en même temps dans un nombre élevé d'établissements, elles peuvent entraîner une diminution sensible de la productivité, de la capacité concurrentielle du régime et de l'emploi.

Cette esquisse trop rapide d'une situation fort complexe permet cependant de suivre le lien entre les situations particulières vécues par les entités autonomes que sont les entreprises et le climat général de l'économie. Elle permet aussi de souligner que les présumées victoires remportées sur l'adversaire au cours d'une négociation peuvent s'avérer très coûteuses si elles sont acquises au prix du dynamisme de l'unité de production et de l'équilibre général.

Il est donc nécessaire de mettre à la disposition du syndicat des informations exactes et suffisantes sur «la capacité de payer» de l'employeur. Mais il est encore plus important de s'assurer que les parties considèrent ce geste comme le point de départ d'une série de mesures conjointes qui permettront à l'entreprise d'atteindre ses objectifs économiques et sociaux et de contribuer à une progression régulière de la croissance. Ce serait là un excellent moyen, parmi d'autres, de combattre la déficience la plus grave du régime actuel: l'alternance des périodes de croissance immodérée et des périodes de dépression, phénomène qu'on croyait avoir éliminé mais qui se reproduit avec une intensité de plus en plus troublante. Les dépressions, quand elle atteignent une certaine gravité, sont plus qu'une pause dans le développement; elles annulent les gains acquis par le travail et l'application de milliers d'hommes, provoquent une sorte d'asphyxie de la vie économique et sociale, un recul de la civilisation; parce qu'elles sont porteuses de misères, elles ouvrent la porte à tous les excès.

Peter Drucker affirme qu'il est très difficile sinon impossible d'enrayer les dépressions quand elles ont atteint une certaine ampleur, et que le meilleur moyen de les prévenir serait d'éviter les situations de surchauffe économique (booms). La réponse, selon Drucker se trouve dans la création d'un mode de contrôle, dont l'un des éléments consisterait à inciter les entreprises à constituer, pendant les années de prospérité, des réserves de capitaux qui seraient investies dans des activités productives dès les premières phases d'un ralentissement économique et qui, dans ces conditions, seraient exemptes d'impôt. « Nous devons imaginer un organisme susceptible d'appliquer efficacement une politique de lutte à l'inflation, orienté à la fois vers la prévention de la surchauffe, la création d'équipements de production et la garantie au travailleur de sa tâche individuelle. Le gouvernement ne peut se désister de sa responsabilité dans le succès d'une telle politique. Mais il ne peut supporter tout le fardeau de la lutte à la dépression. Le véritable combat contre la dépression cyclique devra se livrer au sein de l'entreprise, qu'il s'agisse de l'entreprise privée ou de l'entreprise socialiste. Seule, l'entreprise est en mesure de prévoir ses investissements de façon à exercer une action anticyclique et à assurer à l'individu une garantie sérieuse de continuité dans sa propre tâche ».<sup>6</sup>

On retrouve dans cette opinion de Drucker plusieurs arguments déjà invoqués dans le présent document :

- responsabilité de l'État à l'égard des orientations générales ;
- aptitudes supérieures de l'entreprise dans les domaines qui relèvent de sa compétence ;
- influence de l'entreprise sur la situation économique ;
- responsabilité de l'entreprise envers ses employés.

Ce réseau serré et extrêmement actif de relations et d'intérêts qui relie entre eux les travailleurs, l'entreprise, le syndicat, le gouvernement, la nation, ne peut fonctionner harmonieusement, même au point de vue économique, que si chacun de ses éléments s'acquitte de ses fonctions en tenant compte de leur impact sur la cohérence de l'ensemble.

Dans une société démocratique, la cohérence entre partenaires sociaux sera toujours imparfaite, les groupes et les individus conservant un droit de dissidence qui peut aller jusqu'à l'opposition au régime. Il ne s'agit donc pas de rechercher un consensus universel, mais d'établir des accords qui, même modestes au début, peuvent conduire à un *modus vivendi* acceptable à condition qu'on manifeste de part et d'autre un minimum de bonne foi. De tels accords peuvent réunir une tranche très substantielle des travailleurs et de la population, c'est-à-dire tous ceux qui ne sont des partisans aveugles ni de la droite, ni de la gauche et qui n'aspirent qu'à vivre décemment dans une société raisonnablement équilibrée. C'est sans doute là, d'ailleurs, que se trouve la majorité silencieuse.

Mais la cohérence des partenaires sociaux n'est possible que si elle s'articule sur la cohérence de l'entreprise elle-même, sur une philosophie ou une conception de la gestion dont certains des éléments principaux ont été traités dans les pages précédentes et dont l'application tient aux mentalités des diri-

---

<sup>6</sup> Peter F. DRUCKER : *The New Society*, Harper Torchbooks, New York, p. 261.

geants. S'il est exact d'affirmer que de nombreuses entreprises sont engagées dans un renouvellement de leurs modes de gestion, elles n'ont pas toutes poussé l'expérience assez loin pour offrir, dans l'ensemble, une image vraiment nouvelle du patronat, reposant sur une modification profonde des politiques et des comportements. Dans bien des cas, l'entreprise devrait procéder avec une plus grande rigueur à l'analyse des problèmes et au choix des interventions destinées à les corriger. Il suffira d'appliquer ce commentaire à deux aspects de la gestion.

## LES COMMUNICATIONS

Les communications ont fait l'objet de tant d'études et de colloques que certains hommes d'affaires refusent de s'y arrêter davantage. Pourtant, elles sont essentielles à l'établissement d'échanges positifs et elles ne sont pas toujours utilisées avec le soin et l'efficacité désirables, même dans l'entreprise qui ne compte que quelques employés. Le plus souvent, on prend pour acquis que le temps des supérieurs est trop précieux pour qu'ils aillent le perdre à écouter ou à fournir des explications interminables sur telle politique ou telle situation. On estime que les personnes normalement intelligentes comprennent d'emblée les motifs qui animent la direction, dont la bonne foi ne devrait faire aucun doute. Cette erreur est la cause d'une foule de griefs et de conflits. Les communications ont pour but d'informer les employés sur les intentions de la direction, mais aussi de permettre à celle-ci de recevoir les observations de ceux qui sont soumis à ses directives et qui doivent les vivre dans un contexte donné. Si un premier échange permet d'identifier des problèmes, il doit être suivi d'une évaluation et, s'il y a lieu, de l'intervention appropriée.

Les communications, pour être efficaces, doivent être considérées comme la première étape d'une politique plus vaste, orientée vers le perfectionnement progressif des conditions de travail. Si elle est bien menée, cette première étape peut produire l'étincelle qui conduit à l'action: «L'un d'entre nous avait demandé au chef d'un atelier... de dénombrer les ouvriers selon qu'ils avaient une posture de travail normale, difficile, très difficile. Quelques jours plus tard, ce chef d'atelier expliquait comment cette enquête l'avait amené à regarder chaque poste d'une manière toute nouvelle par rapport aux habitudes acquises depuis des années: il ne voyait plus son atelier de la même façon. Les appréciations portées sur la situation de travail ne seront plus la simple expression d'une opinion à un moment donné... mais le résultat d'une confrontation entre des connaissances théoriques et une expérience particulière du travail.»<sup>7</sup>

Le bulletin d'atelier, les renseignements généraux sur l'entreprise et autres formules de relations publiques appliquées aux employés ont leur utilité. Le sens véritable des communications tient toutefois dans l'occasion qu'elles offrent de connaître les véritables situations, d'identifier les problèmes et les solutions, de dissiper les malaises dus à la méconnaissance des intentions de l'autre, et de passer à l'action.

---

<sup>7</sup> «Satisfaction au travail et conditions de travail», par Guy ROSTANG, *Revue Internationale du travail*, vol. 115, no 3, mai-juin 1977, p. 308.

Elles exigent des partenaires une honnêteté minimale, une égale bonne volonté. Si elles peuvent permettre aux travailleurs d'obtenir satisfaction dans leurs justes revendications, elles doivent aussi permettre d'assurer le respect des exigences raisonnables de l'employeur. Toutes les réclamations n'étant pas également fondées et également urgentes, des échanges d'informations à deux sens serviront à distinguer les unes des autres et à situer celles qui méritent considération dans un programme qui tienne compte de leur importance mais aussi des ressources et des besoins de l'entreprise.

Chacun des aspects de la vie de travail peut faire l'objet de communications. C'est le cas de la productivité, de la prévention des accidents, etc., etc. Mais communiquer effectivement, c'est d'aller au-delà d'un strict exercice d'information réciproque. Parler de productivité et de prévention est une chose, mais ce qui importe, ce sont les décisions et les dispositions précises sans lesquelles les communications perdront rapidement toute signification aux yeux du personnel.

Cette vue suppose que les dirigeants sont disposés à écouter, à identifier les problèmes et, dans la mesure du possible, à mettre tout en œuvre pour les résoudre. Par exemple, l'une des phases plus raffinées de l'information peut consister dans la tenue d'enquêtes sur la satisfaction au travail ou, mieux encore, sur les conditions de travail telles qu'elles existent. De telles enquêtes ont conduit à des programmes « d'ateliers où une commission composée de représentants de la hiérarchie, du personnel ouvrier, des services fonctionnels... et de délégués syndicaux a analysé tous les postes... Les résultats des cotations ont été discutés et des suggestions formulées pour aboutir à des projets d'amélioration; si une dépense se révèle nécessaire, le coût en est estimé par le bureau d'étude. Cela a abouti à un programme d'amélioration poste par poste, nuisance par nuisance, avec ce qui devrait être exécuté à court terme (moins de six mois), à moyen terme (plus de six mois) ou à long terme (travaux pouvant être entrepris en cas de déplacement de l'atelier ou de grosses modifications) ». <sup>8</sup>

Cet exemple illustre à la fois le passage de l'information verbale aux décisions conjointes qui préparent des interventions concrètes, ainsi qu'une volonté claire des parties d'aller au fond des problèmes et d'en disposer selon leur importance, en tenant compte de leur répercussion sur la marche de l'entreprise.

L'efficacité des communications tient à l'existence d'une politique qui s'applique du haut en bas de l'échelle hiérarchique et qui fait de chacun des cadres un agent actif d'information. À cause de sa position stratégique entre les travailleurs et le management, le contremaître est en mesure de jouer un rôle unique d'informateur et de conciliateur. Il est donc nécessaire de le préparer en conséquence, de s'assurer qu'il possède, dans les domaines de la technique et des relations humaines, les connaissances qui lui permettront de remplir avec succès les fonctions très importantes qu'il est appelé à jouer.

---

<sup>8</sup> Ibidem, p. 309.



## LE PROFIT

La plupart des hommes d'affaires savent d'expérience que les situations de profit sont précaires, que les marges de profit sont souvent insuffisantes pour soutenir la croissance normale de l'entreprise. Ils savent aussi que la seule idée de profit soulève des appétits parfois voraces, comme si chaque entreprise détenait des réserves secrètes inépuisables.

Il faut bien finir par réaliser que l'existence présumée de richesses fabuleuses, prêtes pour le partage, n'est qu'un mirage. En somme, chacun est brimé dans ses désirs, pour une raison désarmante : les profits sont, dans l'ensemble, insuffisants pour répondre à la fois à toutes les revendications.

À un tel mal, il n'existe pas de remède uniquement économique, parce que ses racines ne sont pas d'abord économiques, mais sociales. En effet, quand il n'est pas résolu, l'antagonisme entre entreprise et syndicat aboutit bientôt à une crise de confiance qui constitue un blocage à la productivité : en se laissant hypnotiser par les aspects conflictuels de leurs rapports, les parties en viennent fatalement à négliger les conditions de l'efficacité. Dans la stratégie syndicale, les hausses salariales deviennent alors l'objectif unique, qu'il faut atteindre à tout prix. Pour peu que cette gageure réussisse et qu'elle se répande dans l'ensemble de l'économie, les entreprises se voient inévitablement forcées d'augmenter leurs prix, et la spirale inflationniste entre en mouvement. Chacun des agents s'efforçant de gagner l'autre de vitesse, on en arrive à la situation ridicule où les augmentations des salaires ou des prix s'avèrent des trompe-l'œil pour les uns et les autres et ne font que contribuer au désordre général.

Dans ce contexte, les interventions macro-économiques, monétaires ou fiscales, ne peuvent avoir qu'un effet limité car elles portent exclusivement, et ne peuvent effectivement porter, que sur les aspects superficiels du problème. Celui-ci se situe au cœur même des unités de travail, où les solidarités naturelles ont cédé devant des antagonismes irréconciliables. Les pouvoirs publics sont démunis, parce que les véritables solutions échappent à leur autorité et à leur pouvoir. Elles résident entre les mains des dirigeants d'entreprise qui, seuls, peuvent prendre l'initiative de reconstituer, parmi et avec leur personnel, la cohérence des objectifs susceptible de rallier les énergies communes. Si l'entreprise conserve un avenir, elle devra démontrer :

- que le profit n'est rien d'autre que la part de richesse nouvelle créée par l'activité économique et qui devient disponible pour le développement de l'entreprise, pour la création de nouvelles sources de production et d'emploi, et pour la rémunération de ceux qui en supportent les risques financiers ;
- que la marge de profit n'est le plus souvent que le reflet d'une productivité plus ou moins élevée et d'une gestion plus ou moins efficace ;
- que la productivité d'une équipe d'hommes est le résultat d'un ensemble de facteurs organisationnels et sociaux dont la cohérence relève de la direction de l'entreprise ;
- que le travail, source de productivité, confère le droit à une rémunération compatible avec l'effort investi et avec la rentabilité qui en résulte, compte tenu des ressources disponibles et des autres priorités mentionnées ci-dessus.

Cette énumération décrit une situation complexe. Le profit n'est pas le produit du hasard, mais du travail, du savoir-faire administratif et de la prudence. En le distribuant inconsidérément, on augmente provisoirement les revenus d'un groupe d'individus, mais au détriment de la croissance à venir et de la création d'emplois. C'est, semble-t-il, l'échec auquel a abouti l'expérience yougoslave d'auto-gestion: pour avoir réparti entre les travailleurs des tranches excessives des revenus, les entreprises yougoslaves se seraient trouvées dans l'impossibilité de renouveler leurs équipements et de soutenir la concurrence des autres pays.

#### LE PROFIT: INSTRUMENT DE MESURE

Il faut le répéter, le profit est avant tout une mesure de la productivité. Or, celle-ci est l'élément le plus méconnu de la gestion traditionnelle, qui mise davantage sur le dirigisme et la discipline que sur l'utilisation maximale des ressources humaines. De sorte qu'on a pu affirmer que le gaspillage le plus courant et le plus pernicieux des administrations est celui des talents qui sont à leur disposition. Une théorie synthétique de la gestion doit donc tendre à faire servir les talents au perfectionnement de la tâche, à articuler la tâche à la productivité de l'ensemble, dans le but d'accroître à la fois les profits et la satisfaction des membres du groupe.

#### À QUI LE PROFIT?

Il va de soi que les travailleurs engagés dans un mouvement semblable chercheront tout naturellement, s'il s'avère un succès, à obtenir une reconnaissance concrète de leurs efforts. La logique du système les y autorise, dans la mesure où il vise à substituer à des revendications aveugles, détachées de tout critère objectif, le partage entre les agents de la production d'économies ou de gains déjà réalisés grâce à leur travail et à leur application. Ce qui leur confère, sinon un droit strict, du moins une créance morale, et qu'on serait mal venu de leur contester, sur une part équitable de ces gains, soit sous-forme de hausses des salaires, soit sous l'une des multiples formes de partage des profits.

##### Le partage des profits

- peut attacher une part du salaire de chaque employé à l'accroissement de la productivité<sup>9</sup>;
- permet d'instaurer des relations positives entre la direction, les employés, les actionnaires, chacun de ces groupes trouvant son compte, sous la forme d'une rémunération accrue, dans l'accélération des progrès de l'entreprise;
- remplace la surenchère prix-salaires par la recherche de l'efficacité des opérations, fondée sur la coordination des objectifs économiques de l'entreprise avec la promotion des individus;

<sup>9</sup> À la société française Leroy-Somer (moteurs et autres équipements électriques) «l'accord d'intéressement — signé en 1960 — représente actuellement 4% du chiffre d'affaires, soit, au cours de l'année précédente, pour chacun des salariés, un minimum de deux mois supplémentaires par an. L'intéressement, pour les salariés les plus anciens et de qualification plus élevée, peut s'évaluer jusqu'à 15 mois et demi et même 16 mois de salaire. Ceci représente au total une augmentation des salaires de 20% environ». (*La qualité de vie dans l'Entreprise*, Uniapac, 1974, pp. 25-26).

— exerce, par les gains de productivité, une influence modératrice sensible sur les prix.

Le partage des profits n'est pas une panacée applicable indistinctement à toutes les entreprises; son adaptation à la grande entreprise industrielle peut être sujette à des difficultés considérables. Parce que son efficacité est liée à une conception socio-économique de la gestion, c'est-à-dire à l'état d'esprit et au savoir-faire des dirigeants et du personnel, il serait futile de prétendre l'imposer par des lois, comme l'établissent les maigres résultats de la législation française des années '60 en cette matière.

Il n'en reste pas moins que le partage des profits pourrait entraîner une amélioration considérable du climat économique et social. Il constituerait la base d'une lutte sérieuse à l'inflation et au chômage en rétablissant, dans le processus des échanges, des attitudes favorables à la croissance réelle. Il serait une démonstration de l'aptitude de l'entreprise à maîtriser efficacement et de sa propre initiative certaines des forces aveugles qui divisent de plus en plus dangereusement les partenaires sociaux.

#### L'ENTREPRISE ET LES AUTRES

Il n'est pas superflu de réaffirmer que le CDE considère l'entreprise privée comme l'institution la plus apte à assurer le développement économique et aussi la satisfaction des travailleurs. Ce double objectif, elle peut l'atteindre en maintenant l'essentiel de la structure qui la caractérise, mais à la condition que les dirigeants ne considèrent pas comme sacrées des habitudes et des traditions périmées et qu'ils se refusent à manifester, à l'égard du syndicalisme, les mêmes préjugés et le même aveuglement que celui-ci affiche si souvent à l'endroit de l'entreprise.

Dans les circonstances actuelles, une telle attitude demande une dose élevée de courage et d'objectivité. En effet, certains syndicats adoptent des attitudes de plus en plus agressives et développent des méthodes de harcèlement qui taxent à sa limite la patience des employeurs et de la population. Et les gouvernements, dans ce contexte, ont tendance à pencher du côté du nombre, au nom d'une conception de la justice dont l'entreprise, à tort ou à raison, se sent souvent exclue.

Devant une situation identique, un dirigeant français formule la réaction suivante:

Il est vrai que certaines campagnes, orchestrées contre le patronat, sont singulièrement éprouvantes pour tant d'hommes qui consacrent le meilleur d'eux-mêmes à la bonne marche d'entreprises, petites ou grandes, dont, ils en sont hautement conscients, dépend la vie des salariés qui y travaillent et de leurs familles.

La tentation est alors grande de s'abaisser au niveau de ces attaques, et de s'engager à son tour dans le cycle sans fin de polémiques toujours plus dommageables à la paix sociale.

Il ne faut, certes, se faire aucune illusion sur les chances de voir apparaître un consensus général et explicite sur les finalités de l'entreprise dans notre société, comme sur ses modalités de fonctionnement, même les plus ouvertes. Mais si, pour autant, les chefs

d'entreprise baissent les bras, alors ils seront responsables d'une dégradation qui ira jusqu'à mettre en cause, en fin de compte, leur propre destin.

S'ils se refusent à toute initiative de réforme, s'ils durcissent leur position chaque fois que la proposition leur en est faite, s'ils rejettent tout partage nouveau des fruits et des responsabilités au nom de l'efficacité d'une seule autorité, ou sous le prétexte que les syndicats sont destructeurs et le gouvernement spoliateur, alors des phénomènes de rejets s'accumuleront et provoqueront aussi l'explosion du système.

Ces deux attitudes négatives sont malheureusement fréquentes et parfois compréhensibles, mais elles détruiront non seulement l'entreprise libre mais aussi la société libérale. »<sup>10</sup>

En dépit du durcissement des relations du travail, certains événements laissent voir que le moment pourrait être particulièrement propice aux initiatives patronales dans le domaine de la participation et de la concertation :

- selon des sondages dont le plus récent date de l'été 1977, une majorité de la population condamnerait les politiques actuelles des centrales syndicales ;
- au cours de l'automne 1977, des travailleurs de la base, des secteurs public et privé, ont refusé les appels à la grève émis par leurs syndicats et décidé d'accepter les offres patronales.

Aussi fragiles soient-elles, ces manifestations de maturité offrent à l'entreprise l'occasion de reprendre une part substantielle de leadership auprès de son personnel. Non pas en montant une attaque rangée contre « l'ennemi » quel qu'il soit, mais en rétablissant le dialogue avec ses employés. Ce dialogue peut passer par l'entremise du syndicat s'il veut s'y prêter de bonne foi. Mais dans le cas contraire, rien n'empêche les dirigeants et cadres de s'adresser directement aux travailleurs, de leur exposer clairement leurs intentions et leurs projets, et de faire appel à leur collaboration.

De fait, l'entreprise conserve en tout temps, même en période de négociation, le droit de communiquer avec ses employés et de faire valoir ses points de vue. Elle n'est aucunement prisonnière d'une minorité d'extrémistes locaux ou importés qui jouiraient d'une autorité incontestable sur le personnel.

Cette liberté n'est limitée que par l'interdiction faite à l'entreprise de restreindre les droits du syndicat, et elle devrait être utilisée beaucoup plus délibérément. Il est clair, toutefois, que de telles interventions ne peuvent porter tous leurs fruits que si elles s'inscrivent dans une politique d'ensemble ayant pour but de réaliser des concordances de plus en plus étroites entre les objectifs économiques et les objectifs sociaux de l'entreprise.

Comme l'indiquent les tableaux 3 et 4, le travail demeure une dimension fondamentale de la vie des hommes. Des initiatives éclairées, de la part du patronat, pourraient trouver une faveur considérable auprès des travailleurs et ouvrir la voie à des collaborations d'un intérêt insoupçonné.

---

<sup>10</sup> Philippe DAUBLAIN, vice-président-directeur général de B.S.N., Gervais-Danone: « L'entreprise lieu de travail, lieu de relations humaines », *Professions et Entreprises*, mai-juin 1976, 24 rue Hamelin, Paris XVIe.

TABLEAU 3

**Importance du travail pour la réalisation des objectifs de la vie**

	Personnes actives	
	HOMMES	FEMMES
	Pourcentage	
Moyen de réalisation des objectifs de la vie:		
Travail	57	40
Religion	4	3
Famille	34	51
Amis	4	5
Syndicat	1	1
Total	100	100

D'après les réponses données à la question suivante posée lors de l'enquête sur l'éthique professionnelle: « Parmi les cinq facteurs suivants, quel est celui qui vous permet de réaliser les objectifs les plus importants de votre vie? »

TABLEAU 4

**Répartition des personnes occupées selon le degré d'agrément tiré de leur emploi**

Degré d'agrément	Réponses des personnes occupées
	Pourcentage
Très agréable	50
Assez agréable	32
Plus ou moins	14
Pas agréable	2
Désagréable	2
Total	100

Tableaux extraits de *Perspectives Canada II*-Recueil de Statistiques Sociales, 1977, pp. 128-129. Ministère de l'Industrie et du Commerce du Canada.

**LES IRRÉDUCTIBLES**

Il reste que certains employeurs doivent faire face à des syndicats dont les orientations et les revendications sont incompatibles avec le maintien de l'entreprise privée et qui semblent n'avoir pour but que de briser la volonté de la direction et de paralyser l'établissement.

Devant de telles intentions, camouflées le plus souvent sous l'aspect de la liberté, des entreprises ont dû subir des grèves très prolongées, parfois accompagnées de gestes de violence inexcusables.

Il est impossible d'affirmer que les entreprises en cause sont toujours exemptes de toute responsabilité, que l'une ou l'autre n'a pas provoqué, consciemment ou inconsciemment, l'agressivité dont elle est victime. Mais l'enjeu de ces conflits est d'une telle portée que le gouvernement ne saurait

y rester indifférent. On pourrait modifier le rôle des services de conciliation du ministère du travail de sorte qu'ils puissent, à la demande de l'une ou l'autre des parties, s'assurer que le syndicat n'abuse pas de ses droits au point de détourner de ses fins le processus de négociation et d'en faire l'instrument d'une opposition systématique; ou que l'entreprise ne persiste pas des attitudes qui constituent, à toutes fins pratiques, une incitation au désordre. Une telle procédure permettrait de saisir l'opinion publique de la véritable nature des conflits et de montrer où se trouvent les hommes de bonne foi.

### UNE ÉTHIQUE DE L'ENTREPRISE

Le problème évoqué au paragraphe précédent est évidemment relié à tous les principaux facteurs qui sous-tendent les relations du travail: mentalités, comportements, intérêts, idéologies, non seulement des porte-parole des groupes en présence mais aussi des milliers d'individus dont ils sont les mandataires. Dans une société ouverte comme la nôtre, ces facteurs sont en constante évolution; ils sont influencés par les tendances les plus disparates, depuis le conservatisme absolu jusqu'au progressisme anarchique. On perdrait son temps à tenter de ramener à un commun dénominateur une pareille variété d'idées et d'intentions. Le seul moyen dont l'homme d'affaire dispose pour se frayer une voie d'avenir tout en tenant compte de la réalité, c'est de mettre en pratique une éthique de l'entreprise.

Des groupes patronaux, des praticiens et des spécialistes du management ont mis au point des codes d'éthique et des formules de comptabilité sociale susceptibles de fournir un cadre aux politiques des entreprises et des moyens d'en contrôler l'application. Si le bilan social présente des difficultés qui n'ont pas été surmontées, notamment l'évaluation financière des coûts et bénéfices sociaux, les codes d'éthique ne font que traduire le plus souvent des politiques déjà adoptées par des entreprises dans plusieurs pays.

La valeur d'un code d'éthique réside dans le fait qu'il consigne formellement les règles de comportement des dirigeants à l'égard de tous ceux qui sont affectés par l'action de l'entreprise. Son utilité pratique trouve une illustration dans deux affirmations d'Octave Gélénier:

Un dirigeant d'entreprise au comportement cynique fait plus pour miner l'économie concurrentielle que cent propagandistes marxistes.

Lorsque l'opinion publique sera convaincue que la majorité des entreprises sont bien gérées, le redressement national par l'économie concurrentielle sera assuré.<sup>11</sup>

Le paragraphe suivant contient une définition sommaire des préoccupations pouvant faire l'objet d'une éthique de l'entreprise:

Bien que l'on considère encore souvent que, dans une économie de marché, l'objectif principal, en affaires, est d'obtenir un profit en rapport avec le capital que l'on risque, il est de plus en plus évident que cette conception est en train de se modifier. Les gestion-

---

<sup>11</sup> *Morale de l'entreprise et destin de la nation*, Octave GÉLINIER, Plon, 1965, pp. 386 et 392.

naires se rendent de mieux en mieux compte que l'entreprise qu'ils dirigent ne peut se développer, ni même survivre, que si elle satisfait les besoins de tous ses clients et de tous ceux qui ont un intérêt quelconque dans ses activités, à savoir son propre personnel, les consommateurs ou utilisateurs de ses produits, ses propriétaires et actionnaires, l'État et la société dans son ensemble. À prendre pour but la seule maximisation des profits, sans tenir compte de tous ces autres intérêts, on risque de déclencher l'hostilité des salariés, de provoquer une intervention plus poussée de l'État et de s'aliéner les consommateurs et divers groupes sociaux, ce qui entrave l'expansion de l'entreprise et menace sa propre existence. À mesure que l'entreprise s'agrandit et que l'on distingue plus nettement la propriété de la gestion, l'idée de la maximisation des profits cède peu à peu le pas à celle de la survie et de la croissance, qui implique une responsabilité non plus à l'égard des seuls propriétaires, mais vis-à-vis de diverses parties, parmi lesquelles ils figurent évidemment. C'est à la manière dont l'administrateur comprend et applique ce dernier concept que l'on voit s'il répond à notre premier critère du professionnalisme.

Toutefois, de nombreux gestionnaires s'aperçoivent que saisir une notion est une chose et la traduire dans les faits en est une autre, car les problèmes sont complexes et les principes à suivre dans l'exercice de la profession ne se dégagent pas très clairement.<sup>12</sup>

La dernière phrase de cette citation résume le double défi qui se pose aux hommes d'affaires: celui qui consiste à accepter une définition élargie du rôle de l'entreprise, et celui qui consiste à aménager en conséquence le fonctionnement quotidien des opérations. Donc, question de mentalité, mais aussi de savoir-faire, d'habileté administrative.

L'entreprise privée a rendu à de nombreux pays et à la société internationale des services éminents. Elle a été et demeure un puissant facteur de progrès et de civilisation. Mais ce serait une erreur grave de prétendre qu'elle a atteint un tel degré de perfection qu'elle serait au-dessus de toute critique et exempt de toute révision. Dirigée par des hommes qui n'ont pas tous atteint le même degré de maturité et de sérénité, elle reste souvent un deçà de ses possibilités de rendement économique et social. Insérée dans une société qui se modifie à un rythme rapide, elle doit s'adapter au changement et même le prévoir et l'anticiper. Mais elle est aussi, de toutes les institutions économiques, la plus dynamique et la plus mobile et elle contient en elle-même d'immenses possibilités de perfectionnement. Ces réserves, il n'en tient qu'à ses dirigeants de les mettre en œuvre, en adoptant une éthique qui leur permette de prévenir la critique, de mettre un terme à l'intervention de l'État et ceci par le seul argument irréfutable: assurer à l'entreprise le respect de ses employés et de la population.

---

<sup>12</sup> « Comment faire de la direction d'une entreprise une véritable profession », *Revue Internationale du travail*, vol. 115, no 3, mai-juin 1977.

## L'ENTREPRISE ET LE SYNDICALISME

Il serait vain de parler d'éthique si on négligeait d'en appliquer d'abord les données aux relations de l'entreprise avec le syndicat. Ce qui suppose, comme on le suggérait plus haut, que les dirigeants se refusent à contribuer à l'escalade de l'affrontement et, à plus forte raison, à livrer une guerre sans merci à l'association des travailleurs.

Très concrètement, les hommes d'affaires doivent réaliser que l'assainissement des relations du travail repose sur l'acceptation sans réserve du syndicat, sur la reconnaissance du droit des travailleurs de se donner un instrument collectif de représentation.

De toute évidence, on ne saurait s'attendre à ce que le patronat, en reconnaissant la légitimité de l'unité de négociation, renonce par le fait même à ses propres droits, se soumettre passivement aux exigences les moins raisonnables des contestataires, subisse sans répliquer les dénonciations et les attaques injustifiées.

Mais il faut faire une distinction élémentaire entre la soumission aveugle aux visées des syndicats et la réserve qui, au nom des droits de la direction introduit dans la relation patronale-syndicale des distorsions qui, tant qu'elles ne seront pas corrigées, resteront des causes de conflits persistants. Par ailleurs, il n'appartient pas aux employeurs de pousser leurs employés à se réunir en association. Ils ont pour fonction d'administrer le mieux possible les ressources qui leur sont confiées. Et si leurs méthodes de gestion des ressources humaines sont telles que leur personnel n'éprouve pas le besoin d'adhérer à un syndicat, on serait mal avisé de leur en faire un grief.

## UN COUP D'OEIL DANS LE MIROIR

Cependant, le syndicat a droit de cité et l'attitude la plus sage consiste à le reconnaître comme interlocuteur dès qu'il remplit les conditions attachées à ce statut. L'opposition, sourde ou déclarée, de la direction peut en faire un adversaire acharné, capable de dresser cent obstacles à la réalisation de ses projets. L'arrivée d'un syndicat devrait donc être l'occasion d'un examen en profondeur des mentalités et attitudes de la direction et des cadres.

S'il est juste d'affirmer que le syndicalisme doit se transformer, qu'il doit tempérer son caractère contestataire pour devenir un partenaire de la direction, cette transformation ne s'opérera pas par voie de législation, pas plus qu'elle ne s'imposera d'autorité. Elle ne se réalisera que si l'entreprise et ceux qui l'administrent acceptent de se transformer eux-mêmes pour créer un environnement propice à l'évolution désirable du syndicalisme.

## POUR BÂTIR LA CONFIANCE

L'arrivée du syndicat constitue, pour les deux parties, un facteur de tension et d'incertitude. Un nouveau style de relations prend forme, qu'il faut savoir roder et perfectionner le plus rapidement possible.

L'entreprise a tout avantage à prendre l'initiative du rapprochement, à dépasser l'aspect juridique des rapports pour les orienter vers l'accomplissement des tâches traditionnelles, envisagées dans le contexte du nouveau partnership et, s'il y a lieu, d'une nouvelle conception de la gestion. Elle



franchira cette étape d'autant plus aisément que son comportement, au cours de la période d'organisation et d'établissement du syndicat, ne sera pas entaché d'antisyndicalisme.

La confiance mutuelle, aussi souhaitable soit-elle, se butera à des accrochages inévitables, à des manifestations peut-être un peu trop tapageuses d'autonomie de la part du syndicat et aux frustrations qu'elles peuvent déclencher chez les dirigeants et cadres, ne serait-ce qu'en raison de l'inexpérience et de la nervosité des équipes en présence. La direction pourra aider à rétablir une atmosphère de détente en évitant de contester les moindres gestes du syndicat, en lui procurant toute la sécurité requise, en accordant à ses responsables la marge d'autonomie et de liberté nécessaire à l'accomplissement normal de leurs fonctions. Toute contrainte inutile on tatillonne au sujet, par exemple, de la définition de l'unité de négociation, de la discipline, de l'affichage des avis syndicaux, ne peut qu'envenimer les rapports entre les parties et desservir les objectifs de l'entreprise.

De tels compromis sur des matières secondaires ne devraient pas être considérées comme des signes de faiblesse, mais comme des concessions mineures, essentielles à l'établissement de rapports adultes, entre des partenaires appelés à collaborer de façon ordonnée à l'administration d'un contrat complexe et en évolution perpétuelle: la convention collective.

L'entreprise doit donc prendre les mesures propres à créer, chez ses représentants comme chez ceux du syndicat, l'état d'esprit et les dispositions qui leur permettront de résoudre les problèmes liés à des questions aussi graves que l'établissement de salaires équitables, la protection des revenus des travailleurs, l'introduction des changements technologiques, l'évaluation des tâches, les modes de production, la protection de la santé, la qualité de l'environnement, etc, etc. Il n'est pas exagéré d'affirmer que ces problèmes sont d'une importance vitale pour les partenaires; ce serait une erreur impardonna-ble de les aborder avec des mentalités d'un autre âge, ou d'en abandonner la solution à un processus de négociation basé sur l'affrontement.

## COMPÉTENCE ET FORMATION

Normalement, le temps devrait être un facteur de rapprochement entre les parties, à condition qu'on le mette à profit. L'entreprise devrait se préoccuper avant tout de fournir à ses dirigeants et cadres les éléments de formation susceptibles d'enrichir leur expérience, notamment:

- une connaissance toujours plus approfondie du processus de gestion;
- des notions claires de l'institution syndicale et de son aspect politique;
- une connaissance exacte de la lettre et de l'esprit de la convention collective.

Le style de gestion des cadres devrait refléter.

- de solides connaissances des relations humaines et du comportement humain;
- une habilité supérieure à communiquer de façon rapide et efficace;
- l'aptitude à harmoniser des intérêts divers et même conflictuels et à les faire servir à des objectifs communs.

Le rôle du dirigeant et du cadre doit se fonder sur une conception renouvelée du travail. Leur pouvoir s'appuie davantage sur la collaboration des subalternes que sur la coercition ou la peur. Dès lors, les structures d'organi-

sation doivent refléter des valeurs démocratiques plutôt qu'un autoritarisme périmé.

### DES RÉTABLISSEMENTS DIFFICILES MAIS NÉCESSAIRES

Un tel programme ne peut être le résultat que d'un choix fondamental : l'abandon du recours à la force et la mise en place de mécanismes assurant la participation de tous les intéressés. Il exige un haut degré de maturité de la part des partenaires et une forte dose de confiance mutuelle.

Il s'agit donc d'un renouvellement très profond des attitudes. C'est sûrement la condition la plus difficile à réaliser dans cet effort pour faire du syndicat une force constructive plutôt qu'un élément de contestation. Les syndicats sont nés de la contestation et ils ont une longue tradition de revendication. D'autre part, les dirigeants et cadres s'opposent à tout empiètement sur leurs droits de gestion. L'étude en commun des problèmes et la découverte de solutions par voie de participation sont exigeantes. Il ne faut pas se le cacher, elles vont à l'encontre des attitudes traditionnelles, tant des syndicats que des dirigeants d'entreprise. Mais c'est dans cette voie que résident incontestablement, les chances de la paix industrielle.

### LA CONCERTATION

L'élection du 15 novembre 1976, l'adoption de la politique linguistique et de la loi 45 sur les relations du travail ont provoqué une polarisation très sensible des partenaires sociaux. On peut observer qu'une proportion substantielle des hommes d'affaires a glissé vers la droite ; certains se cantonnent dans l'attentisme et suspendent décisions et projets tant que « le climat » ne sera pas redevenu favorable à l'expansion. Des centrales syndicales, à l'inverse, affichent un militantisme de plus en plus socialisant, à saveur carrément anti-patronale.

Ces deux attitudes sont également pernicieuses. Elles se provoquent et se justifient mutuellement ; elles contribuent à envenimer le débat public, à engendrer le scepticisme qui freine le progrès et la croissance. Les dangers que présente la situation politique sont tels que le syndicalisme et le patronat n'ont aucun intérêt à jeter de l'huile sur le feu. Or, pour les prochaines années, il se pourrait que la situation socio-économique s'avère encore plus lourde de conséquences que le facteur politique. Si les parties ne parviennent pas à reconcilier leurs divergences les plus flagrantes, le climat continuera à se dégrader. Et si le désordre social déjà si bien amorcé allait dépasser une certaine limite, nous pourrions être entraînés dans des conflits insolubles par les voies démocratiques, *quel que soit le parti au pouvoir*.

En somme, on retrouve au niveau des politiques générales le même problème de cohérence entre l'économique et le social qui se pose au plan de l'entreprise. Et le problème se pose dans des termes identiques : si chacun des partenaires sociaux détient des droits inaliénables, ces droits n'autorisent nullement l'un ou l'autre à se considérer comme une fin en soi au mépris du bien commun.

Ce principe, qui devrait s'appliquer naturellement dans toute société civilisée, exige que les partenaires, au nom des intérêts de la population qu'ils sont appelés à servir, adoptent des politiques convergentes.

Le patronat aurait tout avantage à reconnaître que la propriété ne confère pas une propriété inconditionnelle à l'économique, ni le droit au choix arbitraire des moyens de développement: la nature est un bien collectif et la qualité de la vie affecte chacun des citoyens d'aujourd'hui, comme elle affectera ceux des générations futures.

Le syndicalisme ne s'affaiblirait pas, d'autre part, en admettant que le droit de dissension, dans une société démocratique, a des limites qu'on ne peut outre-passer sans s'arroger des pouvoirs inconciliables avec les libertés des autres: le championnat mondial des grèves, par exemple, comporte, en termes de niveau de vie et de contraintes quotidiennes, des sanctions extrêmement coûteuses dont la population doit porter le fardeau.

Des réalités aussi élémentaires devraient susciter une réponse positive au besoin criant de communication entre syndicalisme et patronat. Le premier pas à franchir et le plus difficile, c'est celui qui consiste à amorcer le dialogue. Les parties ne peuvent réussir cette première étape qu'à la condition de s'éclairer mutuellement sur leurs objectifs et leurs intentions réelles à l'égard des politiques d'intérêt commun:

Avant d'appuyer la stratégie des entreprises, le monde ouvrier veut être sûr que celle-ci soit une stratégie de créativité. Les décisions stratégiques de l'entreprise peuvent entraîner de sérieux bouleversements sur le plan social: mis en chômage, reconversion professionnelle, déplacement géographique... Pour accepter ceux-ci et les faciliter, le monde ouvrier veut des garanties. Il doit pouvoir comprendre la raison d'être des efforts et des sacrifices qui lui sont demandés, des difficultés qui lui sont imposées. Celle-ci ne peut être que le progrès économique réel, celui qui assure le progrès social. Et c'est là que le critère de créativité occupe une place centrale dans le dialogue.<sup>13</sup>

Il suffit de rappeler l'opposition farouche des centrales syndicales au contrôle des salaires pour mesurer les difficultés de la concertation. Mais avons-nous le choix? Pour effectuer une relance sérieuse, tout en évitant à la fois l'inflation et des contraintes gouvernementales excessives, les agents économiques devront s'imposer une discipline sévère au chapitre des prix et des salaires. Ce qui suppose qu'ils passent des ententes, qu'ils se fassent des concessions réciproques.

Toute mesure d'austérité, imposée ou volontaire, est incompatible de prime abord avec le rôle politique ou revendicatif du syndicalisme. On peut prévoir à coup sûr qu'il n'abandonnera pas son rôle de contestation pour un plat de lentilles. Il voudra non seulement être informé, mais participer au choix des orientations économiques et sociales. Ce qui est tout-à-fait logique. L'entreprise, pour sa part, tiendra à conserver une marge de manœuvre suffisante pour exercer son mandat sans entraves inutiles.

L'important, c'est d'ouvrir entre les agents économiques un dialogue et bientôt un débat sur les éléments de base de la vie collective au Québec, sur les conditions de la croissance et du progrès social.

---

<sup>13</sup> Philippe DE WOOT: *Pour une doctrine de l'entreprise*, Seuil, 1968, p. 230.

Les piètres résultats de la concertation patronale-ouvrière au Québec ont incité des observateurs sérieux à conclure que les partenaires sociaux avaient laissé passer le moment du dialogue. Si cette opinion est fondée, il faudrait considérer comme fatales les attitudes d'affrontement qui se précisent davantage depuis des années, la contestation de plus en plus radicale du régime, la perspective de changements politiques et sociaux incontrôlés.

Pourtant, tous les pays d'Europe occidentale, rappelons-le, ont traversé depuis le début du siècle des situations semblables à celles que nous vivons présentement. Plusieurs d'entre eux n'ont réussi à reconcilier leurs antagonismes qu'après avoir vécu des situations sociales très pénibles; d'autres doivent leur solidarité à la dernière guerre et aux exigences impitoyables de la reconstruction.

Ces expériences étrangères valent d'être examinées attentivement. Si nous choisissons de les mettre à profit, nous serions sages de chercher à faire l'économie de certaines erreurs de parcours et de nous inspirer plutôt des solutions qui ont donné, ici et là, des résultats durables. Or, elles passent toutes par une forme ou l'autre de la concertation.

Le gouvernement du Québec peut aider puissamment à assurer le succès d'un nouvel essai de concertation. Il lui appartient d'utiliser son prestige afin de faire valoir l'importance primordiale que représentent pour la population des éléments comme l'emploi, la productivité de l'appareil économique, l'état de la croissance, les échanges internationaux. Il lui appartient aussi de créer les conditions qui permettront aux agents économiques de s'attaquer de concert à l'étude et à la solution de ces problèmes. Il doit, comme il en a exprimé l'intention à la fin de 1977, organiser un forum, qui fournisse aux agents économiques l'occasion de reprendre le dialogue amorcé lors du sommet de mai de la même année et de pousser plus loin l'expérience.

Le CDE a déjà exprimé l'opinion que de telles rencontres devraient avoir lieu au moins trois fois l'an. La concertation n'a de sens que si elle devient un processus permanent permettant aux agents économiques d'ajuster progressivement leurs interventions en tenant compte de la situation à tel moment et des corrections de tir qu'elle exige pour la période suivante.

Ce processus ne produira de résultats sensibles que dans la mesure où les partenaires apprendront à travailler ensemble et pourront acquérir une certaine familiarité avec les problèmes en cause. Ses effets ne se feront sentir pleinement qu'à une étape de son déroulement qu'il est impossible de déterminer à l'avance. Il n'en est pas moins indispensable

- au choix judicieux des grandes politiques économiques et sociales
- au redémarrage des organismes actuels de concertation et à l'efficacité de leurs travaux; ceux-ci pourraient bien, en effet, être victimes du manque d'orientations générales et de l'absence de cohérence entre les stratégies des agents économiques.

Quoi qu'il en soit des chances à court terme et des objectifs immédiats de la concertation, elle apparaît comme une phase nécessaire de l'évolution de la démocratie. Entre le statu quo aveugle et un socialisme qui ne parvient pas à faire la preuve de son efficacité économique et sociale, elle se situe dans le sens d'une troisième voie, axée sur la maturité, le compromis «et même la fraternité». «Comme l'histoire l'a montré et comme le présent

le confirme, la plupart des progrès humains sont liés à l'échange libre, à l'information qui circule, au contrat négocié, à la concertation créative, à la remise en cause de ce qui est dépassé. Et les grandes vagues de progrès résultent de la découverte de modes d'organisation qui permettent à ces comportements « civilisés » de se substituer à des guidages plus frustes par l'autorité unilatérale ou le règlement statique. Notre responsabilité est d'être assez créatifs pour apporter des solutions de type libéral aux problèmes nouveaux de notre temps ».<sup>14</sup>

## STRATÉGIE ÉCONOMIQUE, POLITIQUE ET INDUSTRIELLE DU SYNDICALISME

### CONGRÈS DU TRAVAIL DU CANADA

*Ce document politique adopté par le Conseil exécutif du Congrès du travail du Canada a été ratifié lors de la douzième Assemblée statutaire de ce groupement tenue à Québec en avril 1978.*

La confiance de la population dans le système politico-économique et les institutions inhérentes a été ébranlée par l'intervention massive et inaccoutumée des gouvernements au service des intérêts des compagnies et contre ceux des travailleurs et des nécessiteux. À cause de leur manque de planification économique et leur refus de contrôler le pouvoir patronal qui a augmenté immensément grâce à la transformation des structures économiques fondamentales, les gouvernements fédéral et provinciaux ont imposé des contrôles répressifs de salaires et tailladé sans merci les sommes consacrées aux programmes sociaux.

Les puissantes forces économiques à l'œuvre au Canada et dans le monde ont gravement affaibli les postulats sur lesquels le mouvement syndical a toujours fondé son travail. Notre système de négociation collective, que nous avons bâti de peine et de misère comme première ligne de défense et comme puissant moyen de procurer aux travailleurs une juste part de la richesse qu'ils produisent, a été tristement battu en brèche depuis octobre 1975. Nous devons mobiliser nos membres afin que la négociation collective ne puisse plus être attaquée comme la Commission anti-inflation l'a fait. *La négociation collective n'est vulnérable aux attaques gouvernementales et d'un avenir douteux que si le mouvement syndical ne relève pas la tête.*

Pour cela, deux éléments lui sont indispensables: la puissance et un programme. Or, ni l'un et l'autre n'est facile à réaliser car tout dépend du dynamisme que le CTC affichera et des capacités dont il fera preuve dans l'exercice du pouvoir au nom de ses affiliés.

<sup>14</sup> « Économie de marché et politique sociale », par Octave GÉLINIER, *Professions et Entreprises*, septembre-octobre 1977.